

Grenzen neuer Arbeitsformen: betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte

Altmann, Norbert; Binkelman, Peter; Düll, Klaus; Stück, Heiner

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Altmann, . N., Binkelman, P., Düll, K., & Stück, H. (1982). *Grenzen neuer Arbeitsformen: betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte*. (Arbeiten des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München). Frankfurt am Main: Campus Verl.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-100829>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Norbert Altmann, Peter Binkelman, Klaus Düll,
Heiner Stück

Grenzen neuer Arbeitsformen

Betriebliche Arbeitsstrukturierung,
Einschätzung durch Industriearbeiter,
Beteiligung der Betriebsräte

Campus Verlag
Frankfurt/New York

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Grenzen neuer Arbeitsformen : betriebl. Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung d. Betriebsräte / Norbert Altmann ... – Frankfurt/Main ; New York : Campus Verlag, 1982.

(Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München)
ISBN 3-593-32271-4

NE: Altmann, Norbert [Mitverf.]

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Copyright © 1982 bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
Umschlaggestaltung: Eckard Warminski, Frankfurt/Main
Satz: Heinz Breynek, Kirchweiler
Druck: Poeschel & Schulz-Schomburgk, Eschwege
Bindung: Paul Junghans, Darmstadt
Printed in Germany

Norbert Altmann, Dr. oec. publ., Forschungsdirektor am ISF München; arbeitet in den Bereichen Arbeitswissenschaft, Industriesoziologie, Arbeitskräfteforschung.

Peter Binkermann, Dipl.-Soz. und **Klaus Düll**, Dr. rer. pol., Ass. jur., sind wissenschaftliche Mitarbeiter des ISF München, arbeiten in den Bereichen Industriesoziologie und Arbeitskräfteforschung.

Heiner Stück, Dr. rer. pol., Dipl.-Soz., bis Anfang 1981 wissenschaftlicher Mitarbeiter des ISF München, arbeitet derzeit zu Problemen der technischen Angestellten.

Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaftliche
Forschung e.V. München
Herausgegeben in wissenschaftlicher und
inhaltlicher Verantwortung des ISF

INHALT

VORBEMERKUNG	9
I. FRAGESTELLUNG UND ANSATZ DER UNTERSUCHUNG ..	11
A. Ausgangspunkte, Fragestellung und Struktur der Untersuchung	11
B. Zu den theoretischen Ansätzen	18
C. Betriebliche Interessen und Typen neuer Arbeitsformen	30
II. NEUE ARBEITSFORMEN UND BETRIEBLICHE STRATEGIE	39
A. Betriebliche Interessen an Qualifikation und Kooperation: Traditionelle Formen der Gruppenarbeit ..	40
B. Betriebliche Interessen an der Verbindung von Kooperation und Fließorganisation: Veränderter Arbeitseinsatz an Fließarbeitsplätzen	63
C. Betriebliche Interessen an der individuellen Leistung: Errichtung von Einzelarbeitsplätzen	77
D. Betriebliche Interessen an der Verbindung von individueller Leistung und Fließorganisation: Entkoppelte Fließarbeitsplätze	112
E. Betriebliche Interessen an technischen Lösungen zur Aufhebung restriktiver Arbeit	132
F. Zur strategischen Bedeutung neuer Arbeitsformen und zur Ambivalenz ihrer Auswirkungen (Zusammen- fassung)	141
III. UMSTELLUNGSPROZESSE BEI DER GESTALTUNG NEUER ARBEITSFORMEN	153
A. Problemdefinitionen und Konzeptionen des Managements bei Umstellungsprozessen	153

B. Umstellungstyp I: Systematische Umstellung auf neue Arbeitsformen	157
C. Umstellungstyp II: Pragmatische Umstellung auf neue Arbeitsformen	168
D. Umstellungstyp III: Veränderungen in kleinen Schritten ..	173
E. Folgerungen	175
IV. NEUE ARBEITSFORMEN UND BETRIEBSRAT	179
A. Fragestellung und Vorgehen	179
B. Strukturen der Einschaltung des Betriebsrates in den Umstellungsprozeß	181
C. Schwerpunkte der Betriebsratsaktivitäten	192
D. Probleme der Arbeitskräfte in der Sicht des Betriebsrates	202
E. Auswirkungen der Veränderungsmaßnahmen und Humanisierungsbegriff in der Sicht der Betriebsräte	212
F. Einige Rahmenbedingungen der Betriebsratsaktivitäten ..	219
G. Wahrnehmung und Beurteilung der Betriebsratsaktivitäten durch die Arbeitskräfte	229
V. NEUE ARBEITSFORMEN IN DER SICHT DER BETROFFENEN INDUSTRIEARBEITER	243
A. Fragestellung und Vorgehen	243
B. Anlernung und Einarbeitung	248
C. Lohn und Leistung	257
D. Zur Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung in den neuen Arbeitsformen	266
E. Arbeitsaufgaben und Kooperation	279
F. Stellung im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt	296
ANMERKUNGEN ZU DEN KAPITELN I - V	311
ANHANG	
A. Erhebungsinstrumentarium, Auswahl, Vorgehen	321
B. Übersichten zur Erhebung	327
C. Übersicht über die untersuchten Betriebe und Maßnahmen	331

D. Kurzfallstudien	363
ZITIERTER LITERATUR	367
DAS INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E. V. MÜNCHEN	372

VORBEMERKUNG

Wir legen hier die empirischen Ergebnisse einer Studie über betriebliche Bedingungen und Probleme solcher "neuer Arbeitsformen" vor, die den Anspruch erheben, eine Humanisierung der Arbeit zu bedeuten und die von Betrieben aus eigener Initiative, ohne staatliche Förderung, eingeführt wurden. Die Erhebungen wurden mit Unterbrechungen zwischen 1976 und 1978 durchgeführt; der Bericht wurde im Juni 1980 abgeschlossen.

Auftraggeber war der Projektträger Humanisierung des Arbeitslebens (DFVLR PT- HdA, Förderkennzeichen 01 HA 016 - V - TAP 0015). Die theoretischen und analytischen Ansätze, die Voraussetzung der empirischen Arbeiten waren, wurden von den Autoren im Rahmen ihrer Arbeiten für den Sonderforschungsbereich 101 der Deutschen Forschungsgemeinschaft an der Universität München, "Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung", erstellt (TP C 1 und C 2).

Dargestellt werden in dieser Veröffentlichung die zusammengefaßten Ergebnisse. Der Arbeitsbericht, der das gesamte empirische Material enthält, ist in der Reihe der Forschungsberichte des Bundesministeriums für Forschung und Technologie erschienen (BMFT-FB-HA 81 - 007; Bedingungen und Probleme betrieblich initiiertter Humanisierungsmaßnahmen, Karlsruhe 1981, 4 Bände). In der hier vorliegenden Fassung ist auf Einzelbelege, Tabellen, Zitate usw. verzichtet.

Wir danken an dieser Stelle den Mitarbeitern des Projektträgers, die uns trotz vieler Schwierigkeiten jede mögliche Hilfestellung gaben, und vor allem den zahlreichen Mitarbeitern der Untersuchungsbetriebe, die uns den Zugang ermöglichten und als Gesprächspartner zur Verfügung gestanden haben. Aus Anonymitätsgründen können wir hier die untersuchten Betriebe nicht nennen; sie haben uns - z. T. in großzügiger Weise - bei der Feldarbeit Hilfestellung geleistet.

An der Arbeit der empirischen Phase war außer den Autoren Irmtraut Schneller beteiligt. Daran wie auch an der Auswertung arbeitete Raimondo Mendolia mit. Friedrich Tiemann (Berlin) besorgte die Rechenarbeiten. - Hans Pornschlegel (Dortmund) danken wir für zahlreiche kritische und hilfreiche Hinweise.

Der an einer theoretischen und analytischen Einführung weniger interessierte Leser kann mit Kapitel II beginnen.

Um Wiederholungen zu vermeiden, wird auf die Untersuchungsfälle (Betriebe A, B ... und Maßnahmen A 11, A 12, B 52 ... sowie Kurzfallstudien Z 2 ...) im allgemeinen nur verwiesen; schematische Übersichten dazu finden sich im Anhang in alphabetischer Folge.

KAPITEL I

FRAGESTELLUNG UND ANSATZ DER UNTERSUCHUNG

A. Ausgangspunkte, Fragestellung und Struktur der Untersuchung

Die ersten Überlegungen zu den vorgelegten Forschungsarbeiten entstanden in der Mitte der 70er Jahre. Sie richteten sich zum einen auf die gesellschaftliche Thematisierung der "Humanisierung der Arbeit" selber, zum anderen auf die betrieblichen Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, die damals als (Ansätze zur) Realisierung von Humanisierung der Arbeit entwickelt, diskutiert und staatlich gefördert wurden.

1. Ausgangsüberlegungen

(1) Wir gingen davon aus, daß es zu einfach wäre, in der "Humanisierung der Arbeit" nur ein Schlagwort zu sehen für neue interessenpolitische Bestrebungen oder ein befristetes staatliches Forschungs- und Aktionsprogramm zur Verbesserung von Arbeitssituationen unter einer damals als "Motivationskrise", als "Veränderung von Erwartungen" der Beschäftigten, als "Monotonie am Fließband" u.ä. diskutierten Entwicklung. In unserer Sicht wurden damit grundlegende gesellschaftliche, betriebliche und individuelle Probleme in neuem Gewande thematisiert, die aus der intensiven Nutzung menschlicher Arbeitskraft entstehen. Deren individuelle wie kollektive Folgen für die Reproduktion von Arbeitskraft (physisch-psychischer Verschleiß, qualifikatorische Anpassungsprobleme, politische Apathie etc.) begrenzen dabei zunehmend die Möglichkeiten zur Entfaltung betrieblicher Anpassungsfähigkeit und Rentabilität sowie volkswirtschaftlicher Produktivität.

Diese Folgen werden damit auch zu langfristigen strukturellen und sozialen Problemen der Gesellschaft. Sie konkretisieren sich etwa als relative Verknappung (physisch, psychisch und intellektuell) qualifizierter Arbeitskraft, als Anpassungsschwierigkeiten von Arbeitskräften bei ökonomischen oder technologischen Strukturveränderungen, als zahlenmäßig wachsende Frühinvalidität, Finanzierungsprobleme der Altersversorgung, Legitimationseinbußen der herrschenden Gesellschaftsordnung etc. Sie können von der Gesellschaft nur "gelöst", d. h. wenigstens vorübergehend bewältigt werden (Veränderung der Ausbildungsprozesse, gesetzliche und institutionelle Hilfe hinsichtlich Arbeitsschutz und Be-

standsschutz, Ausbau der Systeme sozialer Sicherung etc.), wenn Veränderungen auch unmittelbar an den zentralen Verursachungsfaktoren individueller und kollektiver Reproduktionsgefährdung, und d.h. an der Gestaltung der Arbeit selber, ansetzen. "Humanisierung der Arbeit" war damit als eine langfristige, sicher in immer neuen Thematisierungen und Formen auftretende, gesellschaftlich-strukturell notwendige Aufgabenstellung zu verstehen. Die Frage nach der Wirksamkeit "neuer Formen der Arbeitsgestaltung" für eine verbesserte Reproduktion von Arbeitskraft war damit gestellt (1).

(2) Damit wandten sich unsere Überlegungen Maßnahmen zur Gestaltung von Arbeit zu, die Mitte der 70er Jahre - unter verschiedenen Etiketten wie "Arbeitsstrukturierung", "neue Formen von Arbeitsgestaltung" oder auch "Arbeitsbereicherung" usw. - zumindest tendenziell als Verbesserung der Arbeitssituation der Beschäftigten oder emphatisch als "Humanisierung der Arbeit" galten. Unsere Fragen richteten sich darauf, inwieweit sie der Lösung sowohl von individuellen und kollektiven Reproduktionsrisiken der Arbeitskräfte galten wie auch der von betrieblichen Problemen.

Wir gingen davon aus, daß sich dem Betrieb strukturelle gesellschaftliche Probleme in spezifischer, konkreter Form als betriebliche Probleme stellen (als Knappheit an bestimmten Qualifikationen, als Minderleistung, als disziplinarische Schwierigkeit, als Problem des flexiblen Personaleinsatzes, in Folgewirkung davon auch als Konflikte mit dem Betriebsrat etc.). Solche Probleme kann der Betrieb aber nur "bedingt", nämlich im Rahmen seiner je besonderen internen und externen Bedingungen, angehen; und er muß in Zielsetzung und Verwirklichung dieser Maßnahmen besondere Interessen, nämlich die seiner Kapitalverwertung, verfolgen.

Unser Interesse bezog sich also auf betriebliche Veränderungen von Arbeitsbedingungen, die an einzelnen Erscheinungsformen intensiver Nutzung von Arbeitskraft (z.B. hoch arbeitsteiliger Arbeit) ansetzen, negative Aspekte für die physische, psychische und soziale Reproduktion abzufangen und zu modifizieren suchen, um auf diese Weise auch konkrete und aktuelle Probleme des betrieblichen Arbeitskräfteeinsatzes und der Nutzung menschlichen Arbeitsvermögens (Erhöhung von Leistungsbereitschaft, Rekrutierung von Arbeitskräften, Erhöhung der Einsatzelastizität etc.) zu lösen.

(3) Geht man damit in einer gesellschaftsstrukturellen und historischen Betrachtungsweise davon aus, daß Nutzungsformen von Arbeitskraft gesellschaftliche Probleme verursachen und als solche auf die Nutzungsmöglichkeiten von Arbeitskraft durch die Betriebe selbst zurückschlagen (sei es indirekt in Form sozialer Kosten, sei es direkt in Form konkreter einzelbetrieblicher Nutzungsprobleme), und geht man weiter davon aus, daß die Betriebe bei der Lösung dieser Probleme - auf operationeller Ebene - verschiedenartige Interessen einlösen müssen (Be-

wältigung von Absatzmarktschwankungen, Personalkostenreduktion, Sicherung ihrer Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt etc.), so müssen Veränderungsmaßnahmen vom Typ "Humanisierung" generell vorfindbar sein, dürfen sich nicht auf staatlich geförderte Projekte, Entwicklungen und Experimente beschränken. Dies aber heißt, daß in den geförderten und/oder demonstrativen betrieblichen Maßnahmen gerade wichtige betriebliche Bedingungen stillgelegt sind, die generell die betrieblich selbstinitiierten Problemlösungen beeinflussen. Hierzu gehören in erster Linie finanzielle Mittel und das Know-how, die durch das System der öffentlichen Förderung bereitgestellt oder aktiviert werden; oder auch umgekehrt: es fehlt die "Freiheit" von der Einflußnahme der betrieblichen (und überbetrieblichen) Interessenvertretung der Arbeitskräfte, die in den geförderten Projekten in hohem Maße berücksichtigt werden muß; die Liste ließe sich fortsetzen.

Uns ging es primär um die Bedeutung solcher "neuer Arbeitsformen" im Zusammenhang genereller betrieblicher Nutzungsprobleme von Arbeitskraft und deren interessenbedingter strategischer Lösungen durch die Betriebe unter den "normalen" Bedingungen, die durch Markt- und Rentabilitätsanforderungen gesetzt sind.

Wir verbanden damit außerdem die Überlegung, daß die Erfassung solcher Arbeitsformen außerhalb des durch das Regierungsprogramm "Humanisierung des Arbeitslebens" geförderten Bereiches erst das Gewicht erkennen läßt, das sich mit den thematisierten Problemen und geförderten Arbeitsformen verbindet. In den "quasi-naturwüchsigen" Maßnahmen, in denen die Veränderungen im unmittelbaren Zusammenhang betrieblicher Bedingungen und Interessen aufgegriffen werden, werden erst faßbar: die quantitative (Zahl der Betroffenen) und qualitative (Art der Betroffenen) Stoßrichtung oder auch Bremswirkung betrieblicher Maßnahmen im Hinblick auf reproduktionsrelevante Veränderungen der Arbeitssituation; die Verknüpfung der Maßnahmen mit differenzierten betrieblichen Interessen, ob diese intendiert oder bewußt ist oder nicht; die Bedeutung innerbetrieblicher und überbetrieblicher Rahmenbedingungen für die Betriebe; die Potentiale für die Veränderung der Arbeits- und Lebenssituation der Arbeitskräfte, die in solchen neuen Formen der Arbeitsgestaltung stecken, und deren reale Nutzbarkeit durch die Betroffenen.

Schließlich gingen wir davon aus, daß es erst eine Analyse solcher Maßnahmen erlaubt, die möglichen Ansatzpunkte staatlicher oder interessen geleiteter (gewerkschaftspolitischer) Beeinflussung oder Steuerung zu erkennen. Dies gilt einmal generell für alle staatlich-normativen Aktivitäten. Dies gilt aber im engeren Sinne unserer Ausgangsüberlegungen auch für die Übertragbarkeit von "HdA-Modellen" auf Betriebe mit anderen spezifischen Bedingungen und anderen operationell-konkreten Interessen. Zwar können einzelne Aspekte solcher Maßnahmen, einzelne Prinzipien, Lösungsformen etc. (z. B. neue Formen der Arbeitsorganisation, neue Verfahren der Lärmdämmung etc.) definitiv übertragbar sein. Aber es sind die jeweiligen betrieblichen Bedingungen

und Interessen nicht geklärt, unter denen sie von den Betrieben tatsächlich aufgegriffen werden bzw. aufgegriffen werden können. Darüber hinaus ist davon auszugehen, daß ein Aufgreifen unter veränderten Rahmenbedingungen auch die Effekte der Maßnahmen selber verändert.

Erst solche Analysen machen die Bedeutung "neuer Formen der Arbeitsgestaltung" für gesellschaftliche Problemlösungen (z. B. die Lösung von Qualifizierungsproblemen unter Produktivitätsgesichtspunkten) und für die individuelle und kollektive Situation der Arbeitskräfte (z. B. für die langfristige Entlastung von bestimmten Arbeitsbedingungen) absehbar.

(4) Unsere Interessen richteten sich also auf vom Betrieb selbst initiierte Maßnahmen zur Veränderung von Technik und Arbeitsorganisation. Deren Intention ist nicht auf "Humanisierung" schlechthin gerichtet, sondern dient der Lösung spezifisch abgegrenzter betrieblicher Probleme, die Ausdruck allgemeiner gesellschaftlicher Probleme der Nutzung von Arbeitskraft sind. Sie sind eingegrenzt von spezifischen betrieblichen Bedingungen, die auch die betriebliche Problemlösung bestimmen, also die Art und Reichweite der mit ihr verbundenen Veränderungen. Der Betrieb versucht dabei, solche Maßnahmen in den Zusammenhang anderer, u. U. entgegengesetzter betrieblicher Interessen einzuordnen, bzw. mit diesen vereinbar zu machen.

Derartige Veränderungsmaßnahmen zur Gestaltung neuer Arbeitsformen werden in eher beschreibenden Darstellungen oder in den unter Erfolgsdruck stehenden Projekten von den Betrieben in ihrer Bedeutung für die Verbesserung der Arbeitssituation oft überbewertet, damit gleichzeitig verfolgte betriebliche Interessen werden nicht ausgewiesen, Folgewirkungen negativer oder ambivalenter Art nicht gesehen oder nicht expliziert.

Umgekehrt werden diese Maßnahmen in der Öffentlichkeit oder in den (Sozial-)Wissenschaften häufig und viel zu grob durch den Verweis auf betriebliche Produktivitäts- und Rentabilitätsinteressen oder mißlungene Experimente kritisiert, ohne daß die betrieblichen und gesellschaftlichen Bedingungen für solche Maßnahmen berücksichtigt und die damit ausgeschöpften und nicht ausgeschöpften Potentiale für eine verbesserte Reproduktionsmöglichkeit von Arbeitskraft analysiert würden. Hier mußte die Untersuchung ansetzen.

(5) Damit standen zwei weitere Überlegungen zur Debatte: Das Problem der Kriterien für die Verbesserung der Arbeitssituation durch neue Arbeitsformen bzw. der Effekte neuer Formen der Nutzung von Arbeitskraft für die Beschäftigten und damit das Verhältnis von Humanisierung und Rationalisierung.

Die Kriterien durften, nach dem Gesagten, nicht im Zusammenhang normativer oder programmatischer Forderungen allein gesehen werden. Sie mußten selbst aus dem gesellschaftlichen Reproduktionszusammenhang entwickelt werden. Wenn, wie wir annahmen, gesellschaftliche

Probleme (z. B. Frühinvalidität und deren Kosten) aus den Nutzungsformen von Arbeitskraft entstehen und auf die Betriebe als konkrete Probleme zurückschlagen (z. B. Mangel an erfahrenen deutschen Arbeitskräften), dann mußten diese Probleme über die Struktur gesellschaftlicher Reproduktionserfordernisse (z. B. die notwendige Verfügbarkeit von Arbeitskraft für die Verwertung von Kapital) faßbar und auch auf operationaler Ebene identifizierbar sein (z. B. als Notwendigkeit, physischen und psychischen Verschleiß abzubauen).

Faßt man die Notwendigkeit der Verbesserung von Arbeitssituation nicht normativ, sondern objektiv im Hinblick auf die gesellschaftlichen Voraussetzungen der Kapitalverwertung, so wird die Frage nach dem Verhältnis von Humanisierung und Rationalisierung eher abstrakt. Veränderungen von Arbeitsformen, die positive Reproduktionseffekte für individuelle Arbeitskraft mit sich bringen, setzen voraus, daß die Nutzung von Arbeitskraft bereits gesellschaftliche Reproduktionsprobleme durch herkömmliche Formen rationalisierter Arbeit aufgeworfen hat, und daß damit das Prinzip der verwertungsorientierten Nutzung von Arbeitskraft durch die Betriebe selbst gefährdet ist. Dadurch betrieblich induzierte "neue Arbeitsformen" sind dann aber notwendig nur als neue Formen rationeller Nutzung von Arbeitskraft zu verstehen, die dem gleichen Verwertungsinteresse unterliegen. In politisch-programmatischer Perspektive kann sich dann aber die Frage nur darauf richten, auf welche Weise über politisches Handeln und Normsetzung jene Potentiale, die in der gesellschaftlich notwendigen Berücksichtigung von Reproduktionseffekten bei der einzelbetrieblichen Nutzung von Arbeitskraft stecken, herausgeholt und gesichert werden können. Wesentlich dabei ist aber zu erkennen, in welcher Weise betriebliche Rahmenbedingungen und die Verknüpfung verschiedener betrieblicher Interessen auf die Effekte neuer Arbeitsgestaltung Einfluß nehmen; nur dann sind erfolversprechende, praxisrelevante, auf Reproduktionsinteressen der Arbeitskräfte bezogene Ansatzpunkte identifizierbar.

(6) Im Laufe der wenigen Jahre, die seit der Konzipierung der Studie vergingen, hat sich auch das öffentliche Interesse und die politische Stoßrichtung der Humanisierungsforschung und -förderung verändert. Sie geht zunehmend ab von isolierten, "wissenschaftlichen" und/oder programmatischen Modellen "neuer Arbeitsformen" und wendet sich der Frage zu, wie bestimmte reproduktionsrelevante positive Auswirkungen für die Arbeitskräfte im Rahmen genereller technisch-organisatorischer Veränderungen überhaupt gesichert werden können, und zwar unter den ökonomischen und verwertungsorientierten Bedingungen betrieblichen Handelns. Damit scheint uns die auf generelle Zusammenhänge gerichtete Fragestellung dieser empirisch-exemplarischen Studie in verstärktem Maße wichtig.

2. Untersuchungsfragen

Die Studie geht auf der Grundlage einer koordinierten, komplexen Erhebungsarbeit drei Fragestellungen nach.

(1) Gefragt wird nach den betrieblichen Bedingungen und Interessen, die sich mit der Initiierung und Gestaltung neuer Formen der Arbeit (2) verbinden.

Welche betrieblichen Bedingungen stoßen die Veränderungen bestehender Formen der Arbeitsgestaltung an, welchen Einfluß haben sie auf Umstellungsprozeß und Form der Maßnahmen, welche Folgen ("Problemlösungen") ergeben sich damit für den Betrieb und für die Arbeitskräfte? Welche konkreten Interessen verbindet der Betrieb auf dem Hintergrund seiner Rahmenbedingungen mit Veränderungen der Arbeitssituation? Welche Interessen an einer erweiterten Nutzung menschlichen Arbeitsvermögens kommen darin zum Ausdruck und welche Momente von "Humanisierung" (bzw. welche Potentiale der Reproduktion) sind darin angelegt? Ziel war die exemplarische Aufweisung und inhaltliche Analyse der komplexen Zusammenhänge, die zu neuen Formen der Arbeitsgestaltung führen, einiger typischer Formen und Schwerpunkte solcher Maßnahmen, aus denen Prinzipien solcher Veränderungen erkennbar werden und ihre Folgen für die Arbeitskräfte (vgl. Kap. II und III).

(2) Gefragt wird nach der Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung an diesen Veränderungen.

Hier geht es um die Beteiligung des Betriebsrates an der Gestaltung neuer Arbeitsformen. Gefragt wurde, welche Aktivitäten der Betriebsrat entfaltet, welche Rahmenbedingungen sein Handeln beeinflussen, welche Probleme er wahrnimmt und artikuliert. Ferner, wie die betroffenen Arbeitskräfte den Betriebsrat und seine Aktivitäten wahrnehmen und im Zusammenhang mit ihrer neuen Arbeitssituation beurteilen (vgl. Kap. IV).

(3) Gefragt wird nach der Einschätzung der neuen Arbeitsformen durch die betroffenen Arbeitskräfte.

Die beiden zentralen Fragen waren: Wie beurteilen die Industriearbeiter die neuen Arbeitsformen und welche Folgen sehen sie für ihre Arbeits- und Lebenssituation? Inwieweit und in welcher Weise erwarten die Arbeiter Veränderungen (Verbesserungen) in den neugestalteten Arbeitsprozessen? (Vgl. Kap. V.)

3. Zur Struktur der Untersuchung

(1) Das empirische Vorgehen in dieser Untersuchung ist charakterisiert durch die Kombination von Betriebsfallstudien (bezogen auf eine Verän-

derungsmaßnahme von Arbeitsgestaltung/Arbeitsorganisation) mit einer mündlichen Befragung von Arbeitern, die von diesen Veränderungsmaßnahmen betroffen werden. Das Material aus den Betriebsfallstudien ist qualitativer Art und entzieht sich weitgehend einer Quantifizierung; die Fallstudien selbst stellen typische Veränderungsmaßnahmen mit Humanisierungsbezug exemplarisch dar. Die Ergebnisse der Arbeiterbefragung sind quantitativ ausgewertet; ihre Interpretation nimmt primär auf die detaillierten objektiven Bedingungen und die Interessen der Betriebe und auf ausgewählte Probleme der neuen Arbeitsformen Bezug.

(2) Das Untersuchungsinteresse richtete sich nicht auf die quantitative Verteilung von betrieblichen Maßnahmen, Vorgehensweisen etc. in regionaler, branchenmäßiger oder anderer Perspektive. Dementsprechend war die Studie von vornherein nicht auf Repräsentanz ihrer Ergebnisse in statistischer Perspektive angelegt. Die Komplexität der Fragestellung erforderte einen komplexen Zugang zum Untersuchungsgegenstand: Zum einen mußten typische Maßnahmen identifiziert werden; zum anderen mußte das Vorgehen offen sein für die Erfassung eines breiten und ex ante nicht spezifisch operationalisierbaren Spektrums von Einflußgrößen sowie eines ex ante nicht sinnvoll bestimmbareren Kreises von Untersuchungspersonen im Betrieb. Fallstudien bieten unter diesen Bedingungen das angemessene Bündel von Instrumenten, im Fall dieser Untersuchung ergänzt durch die obengenannte systematische Kombination mit einer standardisierten mündlichen Befragung der Betroffenen. Diese Form der Befragung (ergänzt durch Gruppendiskussionen) war hier nicht nur wegen der Auswertbarkeit der anfallenden Daten erforderlich, sondern auch - in Anbetracht der Anzahl der je Fallstudie Befragten - aus pragmatischen Gründen der Erhebungsarbeit im Betrieb.

(3) Die Studie stellt gleichwohl den Anspruch, unter bestimmten Bedingungen übertragbare Ergebnisse erbracht zu haben. Dieser Anspruch leitet sich nicht aus dem empirisch-methodischen Vorgehen ab. Er gründet sich vielmehr auf zweierlei: Zum einen sind Teilergebnisse schon prima vista vergleichbar mit vorliegenden Erkenntnissen aus anderen Untersuchungen, die ihrerseits in bestimmten Teilaspekten als generell gültig (zum Teil auch statistisch abgesichert) akzeptiert sind (z. B. gruppenspezifische Lohnzufriedenheit; spezielle betriebliche Flexibilitätsprobleme und Strategien ihrer Lösung). Komplexität der Fragestellung und entsprechendes methodisches Vorgehen erlauben aber die Annahme, typische Zusammenhänge erfaßt zu haben. Zum anderen sind unsere Befunde "bedingt" übertragbar, weil die wesentlichen Bedingungen ihrer Geltung nachvollziehbar angegeben sind und damit auf andere betriebliche Bedingungskonstellationen bezogen werden können.

(4) Die Auswahl der Untersuchungsgegenstände und das empirisch-methodische Vorgehen werden im Anhang skizziert.

Hier sei nur vermerkt, daß insgesamt neun Betriebe der elektrotechnischen und feinmechanisch-optischen Industrie, der EBM-Verarbeitung, des Straßenfahrzeug- und Maschinenbaus untersucht wurden. In diesen Betrieben wurden untersucht 17 Veränderungsmaßnahmen ("neue Arbeitsformen"), von denen 14 in die Beschreibung und in die engere Analyse einbezogen wurden, sowie 6 Vergleichsmaßnahmen. Es wurden im Rahmen der Fallstudien 193 Expertengespräche mit 251 Gesprächspartnern (Management, mittlere Vorgesetzte, Betriebsratsmitglieder) geführt; ferner 373 von den Maßnahmen betroffene Arbeitskräfte in Einzelinterviews und 101 Arbeitskräfte in Gruppendiskussionen befragt. Außerhalb der Fallstudien wurden 33 Expertengespräche mit insgesamt 74 Gesprächspartnern geführt (Mitglieder des betrieblichen Managements, Betriebsratsmitglieder, Vertreter von Verbänden und Gewerkschaften). Daneben wurden 12 Kurzfallstudien betrieblicher Veränderungsmaßnahmen durchgeführt.

Schematisierte Kurzbeschreibungen der Betriebe (A, B, ...) und der untersuchten Maßnahmen (A 11, A 12, B 52, ...) sowie der Kurzfallstudien (Z 2 ...) finden sich im Anhang (3).

B. Zu den theoretischen Ansätzen

Wir werden im folgenden nur sehr kurz einige Begriffe und Zusammenhänge skizzieren, die wir in theoretischer Perspektive an anderer Stelle entwickelt haben (4). Dies scheint erforderlich, um bestimmte Begrifflichkeiten der empirischen Analyse einzuführen.

1. Betriebliche Strategie

(1) Von betrieblichen Problemen der Nutzung von Arbeitskraft sprechen wir dann, wenn die in Betrieben durchgesetzten Formen der Arbeitsgestaltung und des Arbeitseinsatzes auch in kurzfristiger Perspektive nicht (mehr) geeignet sind, die Nutzung von Arbeitskraft im betrieblichen Verwertungsinteresse zu sichern. Grundsätzlich können sich betriebliche Probleme ergeben:

(a) Aus Anforderungen an den Arbeitseinsatz, die aus der Veränderung konkreter betrieblicher Verwertungsbedingungen erfolgen; dies ist etwa der Fall, wenn Veränderungen der Absatzmarktsituation Strategien der Produktgestaltung notwendig machen (Produktvielfalt, Produktqualität), die neue Anforderungen an die technisch-organisatorische Gestaltung der Produktionsprozesse (flexiblere Produktionsstrukturen) und den Arbeitseinsatz im Produktionsprozeß (Einsatzelastizität) stellen.

(b) Aus Folgeproblemen bisher im Betrieb durchgesetzter Strategien der Nutzung von Arbeitskraft; dies ist etwa der Fall, wenn die im Betrieb durchgesetzten Nutzungsformen (etwa stark belastende Arbeitssituationen, inhaltsarme, repetitive Teilarbeiten) zu Rekrutierungsschwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt führen oder subjektive Verweigerungsformen (Absentismus, Fluktuation) der Arbeitskräfte hervorgerufen.

(c) Aus gesellschaftlich durchgesetzten allgemeinen Anforderungen an den Einsatz menschlicher Arbeitskraft im Produktionsprozeß, die sich aus Erfordernissen der gesellschaftlichen Reproduktion von Arbeitskraft bzw. der Legitimation gesellschaftlicher Herrschaftsstrukturen ergeben; hierzu zählen insbesondere gesetzliche Regelungen (z. B. des Arbeitsschutzes) und tarifvertragliche Bestimmungen, die sich auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne beziehen, oder allgemeine, gesellschaftlich thematisierte Forderungen ("Abschaffung des Fließbandes").

Wir gehen davon aus, daß Betriebe zur Beherrschung ihrer Verwertungsbedingungen (konkret: zur Lösung ihrer Probleme) Strategien entfalten, und daß die gegebenen betrieblichen Bedingungen und Strukturen (an denen sich die Probleme kristallisieren) zugleich Ergebnis durchgesetzter Strategien darstellen. Konkrete betriebliche Probleme der Nutzung von Arbeitskraft können deshalb nur im Zusammenhang mit Strategien identifiziert werden. "Neue Formen der Arbeitsgestaltung" müssen selbst als Ausdruck betrieblicher Strategien der Nutzung von Arbeitskraft gesehen werden.

(2) Als Strategie bezeichnen wir die Fähigkeit und das Erfordernis von Betrieben, auf die eigenen Bedingungen von Kapitalverwertung im Interesse ihrer möglichst weitgehenden Beherrschung permanent einzuwirken. In der Entfaltung von Strategien sind Betriebe auf Strukturen und Entwicklungen des gesellschaftlichen Produktions- und Reproduktionsprozesses (als gesellschaftliche Grundlage von einzelbetrieblicher Kapitalverwertung) bezogen, ohne daß diese betriebliches Handeln unmittelbar determinieren würden. Das betriebliche Interesse richtet sich darauf, das Verhältnis zwischen gesellschaftlichen Bedingungen (Sicherung ökonomischer Prinzipien, Stabilität etc.) und eigenen (betriebs-spezifischen) Bedingungen offenzuhalten, um es im eigenen Interesse nutzen zu können.

Das Ansetzen an betrieblichen Strategien wendet sich explizit gegen Erklärungsansätze, die betriebliches Handeln durch ökonomische Gesetzmäßigkeiten oder technisch-organisatorische Sachzwänge determiniert sehen. Es soll gerade gezeigt werden, wie Betriebe gesellschaftliche Entwicklungen zur Gestaltung ihrer eigenen Verwertungsbedingungen nutzen oder wie sie deren "Durchschlagen" durch entsprechende Gestaltung der Produktionsprozesse und Arbeitsformen verhindern oder unter Kontrolle halten.

In der Perspektive dieses Ansatzes kann die Gestaltung neuer Arbeitsformen daher auch nicht unvermittelt auf generelle gesellschaftliche Probleme der Nutzung von Arbeitskraft in der industriellen Produktion zurückgeführt werden, wie dies etwa unter dem Stichwort "Krise des Taylorismus" diskutiert wurde (so z. B. Mendner 1975). Ganz unabhängig von der Frage der empirischen Gültigkeit solcher generellen Aussagen ist festzuhalten, daß auf ihrer Grundlage keine Rückschlüsse auf bestimmte neue Formen der Nutzung von Arbeitskraft möglich sind. Spezifische betriebliche Bedingungen entscheiden darüber, ob solche Tendenzen - wie etwa die vielbeschriebene "Motivationskrise" industrieller Arbeit (z. B. Weil 1976) oder die "Sensibilisierung" von Arbeitskräften gegenüber der Gestaltung von Arbeitsbedingungen (z. B. Kern u. a. 1975) - für den Betrieb überhaupt zum Problem werden und welche Formen der Arbeitsgestaltung und des Arbeitsinsatzes vom Betrieb entwickelt werden, um solche Tendenzen zu bewältigen.

(3) In einer theoretischen Perspektive wird von uns "Betrieb" selbst weder als organisatorisches Gebilde, noch als rechtlich fixierbare Handlungseinheit ("Unternehmen") gefaßt. Wir verstehen unter Betrieb die je besonders historisch faßbare Konkretisierung von Strategie, die in verschiedenen institutionellen Formen, in der technisch-organisatorischen Gestalt der Produktionsprozesse, in den hierarchischen und kooperativen Strukturen des Arbeitseinsatzes, aber auch in den Beziehungen zu ihrem strukturellen Umfeld (etwa Märkten, Standorten etc.), das zugleich ihr Objekt und ihre Bedingungen darstellt, ihren Ausdruck findet. Mit dem Begriff Betrieb werden also Bedingungen und Interessen aufeinander bezogen und sowohl in ihrer konkreten Ausprägung wie in ihren gesellschaftlichen Voraussetzungen und Verknüpfungen gefaßt. Auf einer empirisch-operationellen Ebene benutzen wir den Begriff Betrieb allerdings zur Kennzeichnung der konkreten organisatorischen Einheiten in unserem Untersuchungsfeld.

(4) Um Stoßrichtungen, Formen und Folgen der konkreten Veränderungen von Arbeitsgestaltung und Arbeitskräfteeinsatz zu erfassen, ist man auf empirischer Ebene auf "betriebliches Handeln" verwiesen. Die inhaltliche Beschreibung subjektiv interessegeleiteten Handelns unter angebbaren empirischen Bedingungen erlaubt aber allein noch keine Interpretation. Insofern ist es in den empirischen Teilen der Studie erforderlich, subjektiv (d. h. als Problemdefinition des Managements und als Vorgehen bei der Problemlösung) bestimmtes und erfaßtes betriebliches Handeln auf übergreifende gesellschaftliche Bedingungen und Interessen zu beziehen, also "Strategien" zu identifizieren, in denen gesellschaftsstrukturell geprägte betriebliche Interessen und Bedingungen zum Ausdruck kommen.

In unseren Analysen werden allerdings beide Darstellungsweisen und Interpretationswege beschritten. Zum einen werden die neuen Ar-

beitsformen als Strategien der Nutzung von Arbeitskraft bzw. des Ab-
rufes von Leistung analysiert (vgl. Kap. II); zum anderen werden aber
auch die subjektiven Problemdefinitionen, die entsprechenden Entschei-
dungen und die damit verbundenen Umstellungsprozesse in der Sicht
und Bewertung der betrieblichen Entscheidungsträger dargelegt (Kap.
III).

(5) In der Gestaltung seines Produktionsprozesses liegen für den Be-
trieb die zentralen Ansatzpunkte für die Beherrschung seiner konkre-
ten Verwertungsbedingungen. Die technisch-organisatorischen Struk-
turen der Produktionsprozesse und die Formen des Arbeitseinsatzes
entscheiden darüber, inwieweit es den Betrieben gelingt, einzelbetrieb-
liche Produktivität und maximale Nutzung der eingesetzten Arbeits-
kraft zu sichern. Technik, Organisation und Arbeitskraft stellen die
zentralen Eingriffsbereiche dar, in denen der Betrieb auf Veränderun-
gen seiner Verwertungsbedingungen reagieren (bzw. sie verbessern)
kann. Der in seiner Direktive liegenden Gestaltung der Produktions-
prozesse und der Sicherung der in ihnen eingeschlossenen Gestaltungs-
möglichkeiten kommt daher gegenüber den Strategien zur Beherrschung
seiner über den Markt vermittelten externen Bedingungen in unserer
Betrachtung der Vorrang zu.

Wir gehen damit bereits im Ansatz davon aus, daß die arbeitsorga-
nisatorische Gestaltung nicht Sachzwängen der in den Produktionspro-
zessen realisierten Technik unterliegt. Das Verhältnis zwischen tech-
nisch-organisatorischen Strukturen der Produktionsprozesse und For-
men des Arbeitseinsatzes ist grundsätzlich offen und wird in seiner
konkreten Ausgestaltung von spezifischen Nutzungsinteressen der Be-
triebe bestimmt.

Es liegt im Kern betrieblicher Strategien zu versuchen, diejenigen
Bedingungen, die sich dem unmittelbaren Zugriff des Betriebes entzie-
hen - etwa konjunkturelle Entwicklungen, gegebene Marktsituationen,
gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen des Arbeitskräfteeinsat-
zes -, so zu neutralisieren, daß sie nicht unmittelbar auf die Gestal-
tung der betrieblichen Produktionsprozesse durchschlagen. Dies setzt
voraus, daß es dem Betrieb gelingt, die seinem Zugriff entzogenen
externen Bedingungen in Anforderungen zu transformieren, die seiner
innerbetrieblichen Kontrolle und Steuerung unterliegen. Solche Zusam-
menhänge kommen z. B. in neuen Arbeitsformen zum Ausdruck, mit
denen Betriebe versuchen, die über den Markt vermittelten Flexibili-
tätsanforderungen durch flexible Formen technisch-organisatorischer
Gestaltung durch Produktionsprozesse und/oder durch höhere Elastizi-
tät des Arbeitseinsatzes zu bewältigen und so eine Beeinträchtigung der
Nutzung von Arbeitskraft bzw. der Verwertung von Kapital zu verhin-
dern.

Auch wenn Betriebe grundsätzlich bestrebt sind, den eigenen Pro-
duktionsprozeß möglichst unabhängig von den gesellschaftlichen Voraus-
setzungen der Kapitalverwertung zu halten (also von der Verfügbarkeit

über qualifizierte Arbeitskraft, von der Stabilität und Akzeptierung von Herrschaftsstrukturen in der Gesellschaft etc.), so sind sie doch gezwungen, den gesellschaftlichen Produktions- und Reproduktionszusammenhang - d.h. eben die Voraussetzungen der Kapitalverwertung - zu sichern und zu stabilisieren.

Dies geschieht in vielfältiger Form: Etwa indem der Betrieb zur gesellschaftlichen Produktivitätsentwicklung durch entsprechende technisch-organisatorische Gestaltung (durch "technischen Fortschritt") seiner Produktionsprozesse beiträgt, aber auch durch Erfüllung durchgesetzter gesellschaftlicher Anforderungen an die Nutzung menschlicher Arbeitskraft im Produktionsprozeß. Der Betrieb versucht dabei, solche "gesellschaftlichen Beiträge" möglichst gering zu halten und zugleich für die Lösung seiner betrieblichen Probleme zu nutzen. Beiträge zur Stabilisierung leistet der Betrieb etwa durch Ausbildungsmaßnahmen, durch technisch-organisatorische Veränderungen zur Reduzierung unmittelbarer Belastungen, durch verstärkte Leistungsmotivierung der Arbeitskräfte etc.

(6) Hinsichtlich der Nutzung und des Einsatzes von Arbeitskraft sind verschiedene Ebenen zu unterscheiden, auf die betriebliche Strategien sich beziehen.

(a) Herstellung und Sicherung von Verfügung über Arbeitskraft: Damit schafft der Betrieb die Voraussetzungen dafür, daß Arbeitskraft in ausreichendem Umfang im Produktionsprozeß und je nach gegebenen Arbeitsanforderungen spezifisch genutzt werden kann. Die Verfügung über Arbeitskraft ist abhängig von der betrieblichen Definition des quantitativen und qualitativen Bedarfs an Arbeitskräften (wobei diese Definition selbst ein Moment der Strategie ist), den Möglichkeiten ihrer Beschaffung und Selektion, den Erfordernissen hinsichtlich eines flexiblen Arbeitseinsatzes und den Möglichkeiten (gesetzlicher und legitimatorischer Art), überschüssige Arbeitskraft abzubauen.

(b) Anpassung von Arbeitskraft an die Erfordernisse des Produktionsprozesses: Grundsätzlich sind Betriebe bestrebt, über die spezifische Anpassung von Arbeitskraft an die Erfordernisse des Produktionsprozesses maximale Nutzung von Arbeitskraft zu erreichen und zugleich den Aufwand an notwendigen Anpassungsmaßnahmen möglichst gering zu halten. Dabei kann der Betrieb versuchen, Arbeitskräfte qualifikatorisch anzupassen (auch für flexiblen Arbeitseinsatz) oder die Arbeitsanforderungen durch entsprechende technisch-organisatorische Gestaltung der Produktionsprozesse zum Beispiel zu reduzieren und zu nivellieren, so daß Arbeitskräfte mit nur geringem Aufwand an Qualifizierung eingesetzt werden können.

(c) Konkrete Formen der Nutzung von Arbeitskraft im engeren Sinne, insbesondere der Leistungsabforderung: Die technisch-organisatorische Ausgestaltung des Produktionsprozesses und die Formen des Arbeitseinsatzes entscheiden über die Art und das Ausmaß der Nutzung menschlichen Arbeitsvermögens im engeren Sinne. Die konkreten Formen der

Nutzung von Arbeitskraft sind nur über eine detaillierte Analyse der technisch-organisatorischen Strukturen des Produktionsprozesses, der Arbeitsorganisation und der konkreten - sachlichen, räumlichen, zeitlichen und sozialen - Formen des Arbeitseinsatzes zu erschließen. Gerade hier ist strategisch zentral, die Balance zu halten zwischen der Nutzung von Arbeitskraft und ihrem physischen, psychischen, qualifikatorischen und motivationalen Verschleiß.

(d) Formen der Gratifizierung, und zwar materielle Gratifikationsformen (Lohn und Lohnbestandteile, betriebliche Sozialleistungen) wie auch immaterielle Formen (Aufstieg, Zuweisung besserer Arbeitsplätze, Arbeitsplatzsicherheit etc.): In der Gratifizierung von Arbeitskraft suchen die Betriebe, die gesellschaftliche Bewertung von Arbeitskraft (wie sie etwa in tarifvertraglichen Regelungen, aber auch in anderen Gratifizierungserwartungen an Arbeitsplätze - "Attraktivität" - zum Ausdruck kommt) und eigene Nutzungsinteressen zu verknüpfen. Dabei soll die Gratifizierung einerseits möglichst unabhängig von direkten gesellschaftlichen Anforderungen gehalten werden, andererseits jedoch steuernde Funktionen erfüllen: etwa zur Sicherung des Nutzungsgrades von Arbeitskraft, zur Herstellung von Einsatzelastizität, zur Sicherung von Verfügung über knappe Arbeitskräftegruppen. Zugleich versuchen die Betriebe, die Gestaltung konkreter Arbeitsbedingungen selbst als Gratifizierung auszuweisen.

(e) Sicherung der Legitimation der in Hierarchie- und Entscheidungsstrukturen zum Ausdruck kommenden betrieblichen Herrschaftsbeziehungen (Struktursicherung): Die Sicherung betrieblicher Herrschaftsstrukturen hat für den Betrieb eine doppelte Bedeutung. Auf der einen Seite versucht er, über seine Herrschaftsstrukturen durchgesetzte Formen der Nutzung von Arbeitskraft auf allen Ebenen zu stabilisieren. Auf der anderen Seite begrenzt die Notwendigkeit der Legitimierung von Herrschaft die Durchsetzung betrieblicher Interessen: Herstellung der Verfügung über Arbeitskraft, Form und Höhe der Gratifizierung, Anpassung und konkreter Einsatz im Produktionsprozeß dürfen keine delegitimatorische Wirkung für die Nutzung von Arbeitskraft haben. Dabei können betriebliche Herrschaftsstrukturen durch gesellschaftlich durchgesetzte Legitimationsanforderungen an den Arbeitseinsatz in Frage gestellt werden.

Für die Identifikation von Nutzungsproblemen und betrieblichen Nutzungsstrategien ist entscheidend, daß der Betrieb auf allen genannten Ebenen gleichzeitig agiert und dabei spezifische Verbindungen zwischen ihnen herstellt; in den Problemdefinitionen, den Problemebenen und Bezugspunkten betrieblicher Strategien und in der Mehrdimensionalität kommen komplexe betriebliche Interessen zum Ausdruck (siehe unter C. 1.).

(7) Die Rahmenbedingungen betrieblicher Strategien sind in ihrer Vielfalt analytisch kaum abstrakt bestimmbar und begründbar. Sie müssen fragestellungsspezifisch ausgewählt und akzentuiert werden.

Grundsätzlich unterscheiden wir allerdings "externe" Rahmenbedingungen von "internen" Strukturmerkmalen. Als externe Bedingungen betrachten wir solche, auf die Betriebe nur indirekt und vermittelt Einfluß nehmen können; als interne bezeichnen wir solche, die unmittelbar seinem Zugriff unterliegen und/oder solche, über die externe Bedingungen neutralisiert werden können. Über den begrenzenden oder fördernden Charakter dieser Bedingungen für die jeweiligen betrieblichen Strategien ist damit noch nichts gesagt.

(a) Unter den (externen) Rahmenbedingungen fassen wir in unserer Fragestellung schwergewichtig die wirtschaftliche Situation der Betriebe - Branchenzugehörigkeit, Produkt und Produktstruktur, Stellung auf den Absatzmärkten und besondere Marktabhängigkeiten - sowie ihre Arbeitsmarktsituation. Zusätzliche Rahmenbedingungen - wie Rechtsform, Konzernzugehörigkeit etc. -, aber auch die Stellung auf anderen Märkten (Beschaffungsmärkte für Material und Halbprodukte, Technologiemarkt, Kapitalmarkt), werden nur insoweit berücksichtigt, wie sie für die Analyse und Interpretation der untersuchten Veränderungsmaßnahmen von besonderer Bedeutung sind. Das gleiche gilt für solche externen Bedingungen der Gestaltung des Produktionsprozesses und des Arbeitseinsatzes, die sich aus gesetzlichen Auflagen und tarifvertraglichen Regelungen ergeben.

(b) Unter (internen) Bedingungen bzw. Strukturmerkmalen der Betriebe verstehen wir im wesentlichen die Strukturen von Produktionsprozeß und Arbeitseinsatz, die selbst als Ergebnis der vom Betrieb verfolgten Strategien zu betrachten sind. Zu den wichtigsten Strukturmerkmalen der Betriebe gehören in unserer Frageperspektive die technische und organisatorische Struktur der gegebenen Produktionsprozesse sowie die Belegschaftsstruktur. Zusätzliche Strukturmerkmale wie Organisationsaufbau, Existenz und Funktion von Stabsstellen, Lohnformen, Ausbildungsinstitution etc. werden bei der Analyse und Interpretation der Fälle nur auf die untersuchte Veränderungsmaßnahme hin gezielt aufgegriffen. Die Strukturmerkmale der untersuchten Arbeitsprozesse bzw. der auf sie gerichteten Veränderungsmaßnahmen standen im Zentrum der empirischen Erhebungen. Dabei handelt es sich um diejenigen Strukturen, die konkret im Arbeitsprozeß über die Nutzung des Arbeitsvermögens der eingesetzten Arbeitskräfte entscheiden. Gemeint sind damit - bezogen auf unser Material - im wesentlichen die strukturellen Merkmale herkömmlicher, als Fließarbeit organisierter Arbeitsprozesse, also kurze Arbeitszyklen, Taktbindung, Isolation, Arbeitstempo etc. sowie Merkmale herkömmlicher Gruppenarbeit in Facharbeiterbereichen bzw. bei qualifizierten Angelernten.

(c) Davon abgelöst benutzen wir in analytischer Perspektive noch den Begriff Strukturmerkmale neuer Arbeitsformen. Er benennt jene Momente der Gestalt neuer Arbeitsformen, die Ausdruck der betrieblichen Strategien bei der Nutzung von Arbeitskraft sind, die gegebene betriebliche Probleme mit Hilfe "neuer Arbeitsformen" lösen sollen. Auf konkreter Ebene sind das Merkmale von Arbeitsprozessen wie Ro-

tation, erweiterte Arbeitsinhalte, Dispositionsmöglichkeiten in der Arbeit, gruppenartige Kooperationsbezüge etc.

Diesen gesamten Bedingungsrahmen und seinen Begründungszusammenhang greifen wir in den inhaltlichen Teilen des Forschungsberichtes differenziert auf, vermeiden aber eine abstrakte Einführung an dieser Stelle.

Insgesamt ist festzuhalten, daß Rahmenbedingungen und Strukturmerkmale der Betriebe zwar wesentlich darüber entscheiden, inwieweit die mit neuen Arbeitsformen verfolgten betrieblichen Nutzungsinteressen realisiert werden können und welche Effekte sie für die Reproduktion von Arbeitskraft haben. Jedoch bestehen gerade deshalb keine ursächlichen Wirkungszusammenhänge zwischen betrieblichen Bedingungen und Problemkonstellationen einerseits und der Einführung und Entwicklung bestimmter neuer Arbeitsformen andererseits. Nutzungsinteressen, die Betriebe mit der Entwicklung gleicher oder ähnlicher Gestaltungsmaßnahmen verbinden, können auf die Bewältigung sehr unterschiedlicher Bedingungen bzw. auf die Lösung unterschiedlich gelagerter Probleme gerichtet sein; umgekehrt können vergleichbare Bedingungs- und Problemkonstellationen im betrieblichen Nutzungsinteresse zu ganz unterschiedlichen Lösungsansätzen führen.

2. Individuelle Reproduktion

(1) Wir grenzen neue Formen der Arbeitsgestaltung gegenüber anderen Formen der Gestaltung von Arbeitsprozeß und Arbeitseinsatz dadurch ab, daß wir nur solche betrieblichen Lösungsformen von Nutzungsproblemen berücksichtigen, die zumindest ansatzweise auf einzelne - in der Arbeitssituation enthaltene - Gefährdungsmomente und Risiken für die Arbeitskräfte Bezug nehmen. Dieser Gefährdung ist in allgemeiner Perspektive eine Grenze gesetzt dadurch, daß der gesamtgesellschaftliche Reproduktionszusammenhang, die Stabilität der ökonomischen und sozialen Strukturen insgesamt, nicht zerstört werden darf, um die gesellschaftlichen Voraussetzungen betrieblicher Nutzung von Arbeitskraft und damit der Verwertung von Kapital nicht zu blockieren. In der Perspektive des einzelnen Betriebes, des einzelnen Arbeitsprozesses oder der einzelnen Arbeitskraft werden diese Grenzen aber nur dann und insoweit spürbar, als sie sich - zur Bewältigung gesellschaftlicher Probleme - bereits in (gesetzlichen) Regelungen, in direkten sozialen Folgekosten u. ä. niederschlagen haben (wobei auch diese nur begrenzt wirksam sind). Betriebe nehmen aber nur dann auf (individuelle) Reproduktionsgefährdungen Bezug, wenn aus ihnen Probleme für die einzelbetriebliche Nutzung von Arbeitskraft selber entstehen.

Wir fragen also in der Analyse neuer Arbeitsformen danach, inwieweit solche Maßnahmen einzelne Reproduktionsgefährdungen abbauen bzw. Voraussetzungen für die Beherrschung von Risikofaktoren durch die Arbeitskräfte selbst schaffen.

In diesem Sinne verstehen wir auch den Begriff "Humanisierung der Arbeit", den wir allerdings nur selten benutzen (es sei denn im Sinne entsprechenden Materials, also z. B. als Humanisierungsbegriff von Management oder von Betriebsräten).

Wir grenzen uns durch diesen Bezug auf objektive gesellschaftliche Reproduktionserfordernisse von Ansätzen ab, die eine Bestimmung von "Humanisierung" auf der Grundlage von normativen Konzepten vornehmen: Abgesehen vom Problem der theoretischen Fundierung solcher normativer Konzepte besteht das Problem ihrer Umsetzung in empirische Kriterien. Dies gilt z. B. für Konzepte der "Menschenwürde" (Vilmar 1973), der "Autonomiespielräume im Arbeitshandeln" (Fricke 1976), wie auch des sozio-technischen Ansatzes (Klein 1975). Vor allem bleibt ihre gesellschaftliche Durchsetzung auf die Ebene politischer Durchsetzbarkeit verwiesen. Unsere Überlegungen versuchen, an objektiven Momenten gesellschaftlicher Interessen anzusetzen; damit werden aber gerade auch politisch-relevante Ansatzmöglichkeiten deutlich gemacht.

(2) Die individuelle Reproduktion der einzelnen Arbeitskräfte, also die Wiederherstellung (oder Herstellung) nicht nur ihres gesamten Arbeitsvermögens, sondern auch der übrigen Fähigkeiten (wie langfristige Lernbereitschaft, politisches Urteilsvermögen, Anpassungs- wie Kritikfähigkeit, solidarisches Handeln etc.), die ihrer Existenz in der Gesellschaft dienen und zugleich die Voraussetzungen der Existenz der Gesellschaft auf einer bestimmten historischen Stufe selber sind, wäre im einzelnen aus den Strukturbedingungen der Gesellschaft zu entfalten.

Wir wollen hier allerdings, für die Zwecke unserer Studie, nur analytisch-deskriptiv grob jene Reproduktionsbereiche nennen, in denen sowohl verbesserte Potentiale, Möglichkeiten der individuellen Reproduktion als auch Gefährdungen angelegt sind. Zur Identifikation von Risikofaktoren kommt es im übrigen wesentlich auf die Einsicht in den Zusammenhang ihrer Wirkung in den unterschiedlichen Reproduktionsbereichen an.

(3) Wir unterscheiden in analytischer Perspektive als Dimensionen der Reproduktion (Bereiche, in denen sich Auswirkungen auf und Anforderungen an die individuelle Reproduktion ergeben):

(a) Unmittelbare Arbeitssituation: Die unmittelbare Arbeitssituation ist bestimmt durch die betrieblich gesetzten Nutzungsformen, die in der technisch-organisatorischen Struktur des Produktionsprozesses, der Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung sowie dem Arbeitseinsatz zum Ausdruck kommen. Sie stellt den Bereich dar, in dem durch Formen der Nutzung von Arbeitskraft einerseits verbesserte Möglichkeiten, andererseits zentrale Risiken für ihre Reproduktion entstehen. Deren Auswirkungen für die Arbeitskräfte werden dabei nicht notwendig unmittelbar aktuell noch in der Arbeitssituation allein greifbar. Sie ergeben sich vielfach erst in ihrem Bezug auf längere Fristen und auf andere Reproduktionsbereiche.

In diesem Zusammenhang behandeln wir z. B. physische, psychische und soziale Belastungen, die kurz- oder langfristig die Gesundheit der Arbeitenden gefährden, zum Verschleiß von Arbeitskraft oder zu sozialen Problemen führen. Darunter fallen sowohl unmittelbare Belastungen am Arbeitsplatz durch negative Umwelteinflüsse wie Lärm, Hitze etc. wie auch Belastungen, die sich aus der Arbeitsplatzgestaltung und aus konkreten Arbeitseinsatzbedingungen ergeben (einseitige körperliche Belastung, Intensität der Leistungsverausgabung, qualifikatorische Über- und Unterforderung etc.); darin einbegriffen sehen wir Probleme der zeitlichen und sachlichen Disposition, der Kooperation bzw. des Kooperationszwanges. Im engen Zusammenhang mit Belastungsfaktoren sehen wir als weitere Risikotatbestände die am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsbereich bestehenden Unfallgefahren an und weiterhin vor allem dequalifizierende oder qualifikationsvereinseitigende Momente der Arbeitssituation bzw. des Arbeitseinsatzes sowie isolierende und kooperationsblockierende Arbeitsbedingungen.

(b) Stellung des Arbeitenden im Betrieb: Die Stellung des Arbeitenden im Betrieb entscheidet wesentlich über die Möglichkeit individueller Reproduktionssicherung (innerbetrieblicher Aufstieg, Einkommensverbesserung, Arbeitsplatzsicherheit) sowie über die Wahrnehmung, Artikulation und Durchsetzungsmöglichkeit individueller und kollektiver Interessen, die auf die Kontrolle einzelner, in der Arbeitssituation enthaltener Risikofaktoren gerichtet sind.

Die individuelle und kollektive Stellung der Arbeitenden im Betrieb ist bestimmt durch die konkreten Arbeitseinsatzstrukturen und die in ihnen enthaltenen Kooperationsbeziehungen, die Ausgestaltung der betrieblichen Hierarchie, das betriebliche Lohngefüge und die im Betrieb vorhandenen Anforderungsstrukturen. In der Arbeitssituation enthaltene Risikofaktoren können durch die Stellung im Betrieb wesentlich verschärft werden. Dies gilt z. B. für Arbeitskräftegruppen, deren Arbeitssituation durch das Zusammenwirken von physischen Belastungen, Dequalifizierung und sozialem Druck gekennzeichnet ist. Diese Arbeitskräfte stehen im Regelfall auf der untersten Stufe der Lohnskala, die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze ist am wenigsten gewährleistet, ihre Verhandlungsposition bei Auseinandersetzungen ist am schwächsten und die Möglichkeiten kollektiver Interessenvertretung sind am geringsten.

(c) Stellung der Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt: Die Stellung auf dem (regionalen) Arbeitsmarkt entscheidet über die Möglichkeit, die Voraussetzungen individueller Reproduktion auf Dauer zu sichern; zugleich bestimmt die auf dem Arbeitsmarkt durchgesetzte gesellschaftliche Bewertung von Arbeitsvermögen (z. B. die Lohnhöhe und die Lohnform) entscheidend die Form, in der individuelle Reproduktion durch private Lebensgestaltung gelingt.

Physischer und psychischer Verschleiß von Arbeitskraft, Dequalifizierung und schwache Stellung im Betrieb führen grundsätzlich zu einer Schwächung der Arbeitsmarktstellung; gerade jene betrieblichen Arbeits-

kräftegruppen, deren Situation am stärksten von Reproduktionsrisiken bestimmt ist, haben auch auf dem Arbeitsmarkt die schwächste Stellung. Hinzuweisen ist hier insbesondere auf das Problem der Übertragbarkeit ausschließlich betriebsspezifischer Qualifikationen u. ä.

(d) Auswirkungen der Arbeitssituation auf den privaten Bereich: Die Gestaltung der privaten Lebenssphäre ist weitgehend abhängig von der Sicherung der Verwertung von Arbeitskraft und der Höhe der erreichten Bewertung von Arbeitsvermögen, aber auch von den individuellen Entfaltungsmöglichkeiten in der Arbeit. Risikofaktoren der Arbeitssituation und Sicherung der Reproduktion im privaten Bereich bedingen sich wechselseitig.

So können einerseits individuelle Reproduktionserfordernisse zur Verschärfung von Risikofaktoren in der Arbeitssituation führen (z. B. Übernahme von Überstunden und besonders belastenden Arbeitsplätzen wegen besserer Verdienstmöglichkeiten). Andererseits wirken Risikofaktoren des Arbeitseinsatzes wie physisch-psychische Belastungen, die zum Verschleiß von Arbeitskraft führen, oder Dequalifizierung unmittelbar auf die Voraussetzungen der privaten Lebensführung ein (Krankheit, Einkommensminderung, Teilnahme am gesellschaftlichen Leben). Wir gehen in der konkreten Projektarbeit dieser Frage nur in besonderen Fällen nach.

Im Rahmen der Analyse des empirischen Materials und seiner Interpretation nehmen wir in vielfältiger Weise auf Reproduktionspotentiale neuer Arbeitsformen ("Humanisierung") und auf (neue) Reproduktionsrisiken Bezug. Wir behandeln diese Zusammenhänge aber nicht systematisch in den genannten analytischen Dimensionen, sondern in den jeweils konkret-sachlichen Zusammenhängen der einzelnen Fragestellungen. Bezugspunkt bleibt aber immer das individuelle Reproduktionserfordernis und das individuelle Reproduktionsinteresse.

(4) Neue Arbeitsformen berücksichtigen einzelne Risikofaktoren für die Reproduktion von Arbeitskraft nur insoweit, als diese sich zugleich in betrieblichen Problemen des Arbeitseinsatzes niederschlagen. Die Bewältigung weitergehender Risiken wird durch die betrieblichen Problemlösungsformen und die mit ihnen durchgesetzten betrieblichen Nutzungsinteressen begrenzt. Daraus ergibt sich auch eine grundsätzliche Ambivalenz neuer Arbeitsformen hinsichtlich der Reproduktionssicherung von Arbeitskraft.

Die Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf die Reproduktion der Arbeitskräfte sind sehr unterschiedlich, je nach den spezifischen Interessen der Nutzung und den betrieblichen Rahmenbedingungen, unter denen sie installiert werden. Da - wie erwähnt - die Potentiale und Risiken auch in verschiedenen Bereichen der Reproduktion unterschiedlich sein können, haben wir gerade diesen Ambivalenzen besonderes Augenmerk gewidmet.

Mit dieser Annahme grenzen wir uns von Ansätzen ab, die Effekte von "Humanisierungsmaßnahmen" unvermittelt weitgehend allein über

die Formen von Arbeitsgestaltung (z. B. job rotation, job enlargement, job enrichment, teilautonome Gruppen) zu bestimmen suchen (vgl. z. B. Weil 1976; Rohmert, Weg 1976). Bei der Behandlung dieser Formen bleibt nicht nur offen, welche konkreten Interessen und Bedingungen des Betriebs sich mit ihnen verbinden, sondern auch inwieweit Risikofaktoren durch diese Arbeitsformen abgebaut oder verschärft werden.

Auch Ansätze, die von subjektiven Kriterien wie Arbeitszufriedenheit ausgehen, reichen zur Beurteilung der Effekte von Humanisierungsmaßnahmen für die Bewältigung von Reproduktionsproblemen nicht aus. Ganz abgesehen von methodischen Problemen der Messung von Arbeitszufriedenheit (vgl. dazu Bruggemann u. a. 1975), lassen sich aus Indexwerten zur subjektiven Arbeitszufriedenheit noch keine Rückschlüsse auf reale Verbesserungen der Arbeitssituation in der komplexen Reproduktionsperspektive ziehen.

(5) Wir unterscheiden hinsichtlich der Auswirkungen neuer Arbeitsformen verschiedene Typen der Ambivalenz:

(a) Diskrepanzen: Von Diskrepanzen sprechen wir, wenn durch neue Formen der Arbeitsgestaltung nur einzelne Risikomomente der Nutzung von Arbeitskraft abgebaut werden, zugleich aber andere Risikofaktoren bzw. deren Wirkung in anderen Reproduktionsbereichen aufrechterhalten bleiben oder auch verschärft werden.

Dies ist der Fall, wenn Belastungen nur umverteilt werden, z. B. der Abbau von physischen Belastungen mit Intensivierung von Arbeitstempo verbunden ist, wenn die Erweiterung von Arbeitsinhalten oder Verbesserung von Kooperationsbeziehungen zu neuen Belastungen, etwa durch individuelle Leistungssteigerung über Gruppendisziplin, führen.

(b) Disparitäten: Unter Disparitäten fassen wir die unterschiedlichen Auswirkungen von neuen Arbeitsformen auf einzelne Teile des betrieblichen Gesamtarbeiters: Abbau von Risikomomenten in der Nutzung von Arbeitskraft bei einzelnen Arbeitskräftegruppen, Aufrechterhaltung oder gar direkt negative Auswirkung auf andere Arbeitskräftegruppen.

Dies ist z. B. der Fall, wenn die Besetzung von Arbeitsplätzen in neuen Arbeitsformen auf dem Wege der Selektion (der Leistungsfähigen) geschieht statt durch Qualifizierung und dadurch bisher eingesetzte Arbeitskräfte auf marginale Arbeitsplätze bzw. in die Randbelegschaft gelangen.

(c) Defizienzen: Ambivalenzen werden verstärkt, wenn neue Arbeitsformen zwar im Ansatz auf die Bewältigung einzelner Risikomomente der Arbeitssituation und/oder des Arbeitseinsatzes ausgerichtet sind, in ihrer konkreten Ausgestaltung dazu aber nicht ausreichen, weil flankierende Maßnahmen fehlen. Als defizient sehen wir auch jene Maßnahmen an, deren Wirkung für die Arbeitskräfte im Betrieb nicht normativ abgesichert sind und daher bei veränderten betrieblichen Bedingungen jederzeit zurückgenommen werden können.

Defizient sind z. B. Versuche, durch Formen der Aufgabenerweiterung spezifische Belastungsmomente in der Arbeitssituation abzubauen, wenn sie nicht gleichzeitig mit systematischen Qualifizierungsmaßnahmen verbunden sind, die die Arbeitskräfte überhaupt erst in die Lage versetzen, damit gestellte höhere Anforderungen an das Arbeitsvermögen zu bewältigen. Als defizient können sich aber auch flankierende Maßnahmen selbst erweisen, wenn z. B. Maßnahmen zur physischen Entlastung (Hebezeuge) aufgrund gleichzeitig bestehender betrieblicher Leistungserwartungen (Tempo) nicht genutzt werden können.

Auch diese Ambivalenztypen behandeln wir bei der Materialanalyse nicht isoliert, sondern benutzen die Begrifflichkeiten im Rahmen zusammenhängender Interpretation bzw. der verschiedenen Fragestellungen.

C. Betriebliche Interessen und Typen neuer Arbeitsformen

1. Betriebliche Probleme und Strategien

(1) Betriebliche Strategien zur Gestaltung "neuer Arbeitsformen", zur "Humanisierung der Arbeit", sind grundsätzlich nicht intentional auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme der Reproduktionssicherung von Arbeitskraft ausgerichtet. Sie richten sich vielmehr auf die Lösung der betrieblichen Probleme, die sich daraus ergeben, daß individuelle und kollektive Reproduktionsprobleme der Arbeitskräfte auf den Arbeitsprozeß zurückschlagen und die Nutzungsmöglichkeiten des Arbeitsvermögens begrenzen. In diesem Sinne sind neue Arbeitsformen Ausdruck betrieblicher Problemlösungen; zugleich aber liegen in den oben angedeuteten Zusammenhängen sowohl Potentiale für die Verbesserung der Arbeitssituation wie aber auch neue Risiken für die individuelle und gesellschaftliche Reproduktion von Arbeitskraft begründet.

Wichtig ist indessen, daß bei dieser Ausgangshypothese ein anderer, zumindest ebenso bedeutender Zusammenhang nicht aus den Augen verloren wird: Betriebliche Nutzungsprobleme (in dem hier definierten Sinne) werden nicht ausschließlich von ungelösten Reproduktionsproblemen der Arbeitskräfte ausgelöst. Mit neuen Arbeitsformen zielen die Betriebe auf die Lösung von markt-, produktions- und zeitökonomischen Problemen (5). Nun bestehen freilich zwischen arbeitskräftebezogenen Nutzungsproblemen im Arbeitsprozeß und solchen markt-, produktions- und zeitökonomischen Problemen der Prozeßbeherrschung enge wechselseitige Zusammenhänge. Schließlich entscheiden die einmal installierten technisch-organisatorischen Strukturen und die bestehende Arbeitsorganisation (die "geronnenen" Strategien) darüber, welche Probleme auftreten und welche Problemlösungsansätze möglich werden.

Aber welche Zusammenhänge zwischen betrieblichen Bedingungen und Problemen im Betrieb für die Neugestaltung der Arbeitsprozesse

im konkreten Fall ausschlaggebend sein mögen, immer werden mit neuen Arbeitsformen auch veränderte Bedingungen der Reproduktion von Arbeitskraft geschaffen (6).

(2) Das betriebliche Nutzungsinteresse ist nicht auf ein abstraktes Arbeitsvermögen, sondern auf die konkrete Arbeitsleistung ausgerichtet. Zugleich aber ist die Arbeitsleistung, die eine individuelle Arbeitskraft erbringen kann, nicht nur von ihrer psychisch-physischen und qualifikatorischen Ausstattung abhängig, sondern auch von der im Arbeitsprozeß angelegten Möglichkeit des Betriebes, dieses Arbeitsvermögen (breit) abzurufen.

Gerade aber hier liegt der strategische Ansatzpunkt bei der Einführung oder Entwicklung neuer Arbeitsformen. Durch entsprechende Gestaltung der Produktionsprozesse, der Arbeitsorganisation und des Arbeitseinsatzes sollen Potentiale freigesetzt werden, die im Arbeits- bzw. Leistungsvermögen der individuellen Arbeitskräfte angelegt sind, aber durch traditionelle Formen der Gestaltung der Arbeitsprozesse - insbesondere durch klassische Formen der Fließarbeit - nicht genutzt werden konnten. So zum Beispiel (latente, "überschüssige") Kenntnisse und physisch-psychische Fähigkeiten, besondere Fertigkeiten, vor Ort erworbenes Produktionswissen, Kooperationsfähigkeit, Anpassungs- und Umstellungsfähigkeit, Dispositionsfähigkeit und schließlich allgemeine Leistungsreserven wie etwa die Fähigkeit, die geforderten Arbeitsverrichtungen unter hohen Tempoanforderungen auszuführen. Andererseits liegen in diesen strategischen Ansatzpunkten auch die Potentiale für eine Verbesserung der Reproduktionsvoraussetzungen der Arbeitskräfte im Arbeitsprozeß. So die Möglichkeit, vorhandene Qualifikationen bei der Arbeitsausführung einzusetzen, sie damit zu erhalten oder sogar auszubauen; kooperative Bewältigung der gestellten Arbeitsaufgaben und damit Aufbau sozialer Beziehungen, Solidarität usw.; höhere zeitliche und sachliche Dispositionsmöglichkeiten, die eine individuelle Anpassung des aktuellen Leistungsvermögens und des Arbeitsrhythmus an die Arbeitsaufgabe bzw. die betrieblichen Zeitnormen (Stückzahl, Qualität) gestatten, aber auch verbesserte Verhandlungschancen gegenüber den betrieblichen Leistungsnormen eröffnen; höhere Verdienstmöglichkeiten durch die Möglichkeit zur Verbesserung des individuellen Leistungsergebnisses; durch Entfaltung von Qualifikation und Leistungsfähigkeit eine verbesserte Stellung auf dem inner- und außerbetrieblichen Arbeitsmarkt u. a.

Die strategische Bedeutung neuer Arbeitsformen für die Durchsetzung des betrieblichen Nutzungsinteresses liegt darin, daß Betriebe durch die Neugestaltung der technisch-organisatorischen Auslegung der Produktionsprozesse, der Arbeitsorganisation und des Arbeitseinsatzes das Spektrum der im Arbeitsprozeß abfragbaren Leistung erweitern, das individuelle Leistungsvermögen breiter ausschöpfen und das gesamte kollektive Leistungsergebnis im Arbeitsprozeß sichern oder verbessern können.

2. Typen neuer Arbeitsformen

Auch wenn die konkreten Formen der betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen stark in Abhängigkeit von unterschiedlichen einzelbetrieblichen Bedingungen variieren, so können doch ausgehend von den skizzierten Problemen und den Grundrichtungen der betrieblichen Strategien durchaus typische Maßnahmenkomplexe pragmatisch identifiziert werden. Dabei müssen sich die Merkmale, die wir den einzelnen Typen zuschreiben, auf Probleme und Strategien, also auf betriebliche Interessen, beziehen lassen.

Die folgende typisierende Zusammenfassung ist aber weder eine theoretische Ableitung, noch nur analytisch-instrumentell gedacht. Sie versucht, ausgehend von unserem Ansatz und seinen wichtigsten analytischen Kategorien, Vergleichsmöglichkeiten auch auf empirisch-deskriptiver Ebene sicherzustellen und den Rahmen offen zu halten für die in unserer Studie zentralen Momente betriebsspezifischer Variabilität von Bedingungen, Interessen und Effekten für Betrieb und Arbeitskräfte. Unsere Typisierung ist also durchaus pragmatisch angelegt.

Wir gliedern auf operationeller Ebene die Maßnahmen folgendermaßen (7):

- o Typ I, Traditionelle Gruppenarbeit;
- o Typ II, Modifizierung von Fließarbeit: Veränderter Arbeitseinsatz an Fließarbeitsplätzen;
- o Typ III, Modifizierung von Fließarbeit: Entkoppelte Fließarbeitsplätze;
- o Typ IV, Auflösung von Fließarbeit: Errichtung von Einzelarbeitsplätzen;
- o Typ V, Technische Lösungen zur Aufhebung restriktiver Arbeit.

Typ I: Traditionelle Gruppenarbeit

(1) Diese Arbeitsform, traditionell als Kooperationsprinzip qualifizierter Arbeit (in unserem engeren Auswahlbereich: z. B. bei Facharbeitern in der Einzel- und Kleinserienfertigung) verbreitet, wurde in der Humanisierungsdebatte neu thematisiert: Zentrale betriebliche Probleme, die durch Gruppenarbeit behoben werden sollen, sind insbesondere die Verknüpfung von Arbeitsplanung und Arbeitsdurchführung bei hochvariablen und hochqualifizierten Arbeitsanforderungen auf der ausführenden Ebene und das Abfangen von Friktionen (Koordination mit vor-/nachgelagerten Arbeiten, Arbeitseinsatz etc.) durch die kooperative Leistungserbringung. Ziel ist es im allgemeinen, durch Selbstregulierung, Teilautonomie, Verantwortungserweiterung und breitere Qualifizierung derartige Probleme unmittelbar im Arbeitsprozeß zu bewältigen und zugleich motivierende und am Arbeitsmarkt attraktive Arbeitsplätze zu errichten. Grundsätzlich soll dadurch kooperatives Leistungsvermögen besser genutzt werden, zugleich individuelles Lei-

stungsvermögen breiter eingesetzt, die Verfügbarkeit über qualifizierte Arbeitskraft (z. B. durch steigende Attraktivität am Arbeitsmarkt) verbessert, disziplinierende Funktionen aus der Hierarchie heraus- und in die Gruppen hineinverlagert werden. Der individuelle Humanisierungseffekt wird primär in der größeren Möglichkeit zur Eigendisposition, in der steigenden Qualifikation und in einem größeren Maße an kooperativer Mitsprache gesehen.

(2) Diesen viel diskutierten Typ von Gruppenarbeit konnten wir in der Auswahl nicht öffentlich geförderter Fälle der Veränderung von Arbeitsorganisation nicht finden. Es ist zu vermuten, daß dieser Typ, der in der Literatur durchweg als Umstrukturierung vorher arbeitsteiliger Arbeitsprozesse behandelt wird, in den von uns untersuchten Bereichen kaum besteht. "Teilautonome Gruppen", wie sie ursprünglich im emphatischen Sinne in Folge der skandinavischen Experimente verstanden wurden, scheinen experimentell und/oder unter bestimmten Interessen, zum Beispiel der Demonstration, eher einer traditionellen Arbeitsorganisation aufgesetzt zu sein oder formal zu bleiben (Zusammenfassung von (Einzel-)Arbeitsplätzen ohne wirklich nur kooperativ einlösbare Zielsetzungen).

(3) Gleichwohl waren wir der Auffassung, daß das Prinzip von Gruppenarbeit in unserer Studie - neben den im Zentrum stehenden Typen der Strukturierung von Fließarbeit - angesichts des betrieblichen Interesses an breiter und kooperativer Nutzung des Arbeitsvermögens berücksichtigt werden sollte. Dies um so mehr, als die "traditionellen" Formen von Gruppenarbeit in der Metallindustrie (unserem Untersuchungsfeld) erstens eine wichtige Rolle spielen, zweitens in Ansätzen und mit verschiedenen Ausprägungen und Gewichten genau jene Elemente enthalten, die "teilautonomen Gruppen" zugeschrieben werden, und schließlich auch jene Effekte für Betriebe und Arbeitskräfte haben können, die von den teilautonomen Gruppen erwartet werden. Die spezifische Differenz, die wir zwischen den Experimenten mit teilautonomen Gruppen und der (von uns auf den Typ der "traditionellen" verkürzten) betrieblich "gewachsenen" Gruppenarbeit sehen, scheint folgende zu sein: Die Betriebe halten an dieser Arbeitsform - in der Perspektive gegebener und zunehmender Arbeitsteilung - dann fest, wenn diejenigen Rahmenbedingungen und Strukturmerkmale vorliegen, unter denen allein solche Arbeitsgruppen funktionieren können. Diese Bedingungen sind: breite Qualifikationen der Arbeitskräfte; komplexe, variable und hochqualitative Arbeitsanforderungen; geringe oder nur mit hohem Aufwand steuerbare Anpassung von Planung und Durchführung auf der ausführenden Ebene. Insofern ist diese Arbeitsform nicht als Ergebnis der Umstrukturierung arbeitsteiliger Prozesse anzusehen. Vielmehr handelt es sich um seit langem entfaltete Arbeitsformen, die eine sehr breite Nutzung des menschlichen Arbeitsvermögens in Arbeitsprozessen zulassen, in denen maximale Leistungserbringung nicht durch eine gesteigerte Beherrschung ihrer Zeitökonomie gesichert werden kann.

Vom betrieblichen Management in unseren Untersuchungsbetrieben "intendierte" Gruppenarbeit, die, eher formal (z. B. über Lohnformen) konstruiert, betriebliche und individuelle Effekte von Gruppenarbeit nicht einlöst, wurde von uns hier nicht zugeordnet.

(4) Diesem Typus haben wir drei Veränderungsmaßnahmen zugeordnet: C 25, C 27, A 12 sowie die Vergleichsmaßnahme C 21 (vgl. Kurzbeschreibungen im Anhang).

Zwischenbemerkung: Typen II - IV, Neue Arbeitsstrukturen bei Fließarbeit

Maßnahmen zur Veränderung von Fließarbeit bilden den Schwerpunkt unserer Untersuchungen.

Die betrieblichen Probleme mit und bei Fließarbeit werden im allgemeinen in zwei Richtungen thematisiert: zum einen als quantitative und qualitative Flexibilitätsprobleme in bezug auf den Produktausstoß; zum anderen als Motivationsproblem, besonders im Zusammenhang mit Absentismus, Produktqualität etc. Arbeitsstrukturierung soll hierbei in technischer und organisatorischer Perspektive flexiblen Arbeitsinsatz ermöglichen und Motivierung der Arbeitskräfte auslösen. Im Prinzip geht es um eine erweiterte Nutzung von Arbeitskraft in einem höheren Flexibilität und erweiterte Qualifikation erfordernden Arbeitsprozeß; um den Abbau technisch-organisatorischer Systemverluste; um die Anpassungsfähigkeit von Arbeitskraft an variable, steigende, wenn auch nicht qualifikatorisch kategorial höhere Arbeitsanforderungen; um eine bessere quantitative Verfügbarkeit über Arbeitskraft im Arbeitsprozeß; in qualitativer Perspektive auch um ein erhöhtes Interesse der Arbeitskräfte an ihrer Arbeit und damit um die Senkung von Ausfällen und Störungen verschiedener Art; um die Reduzierung von Spannungen zwischen den Erwartungen von Arbeitskräften an Arbeitsbedingungen, Arbeitsinhalten etc. und konkreten Arbeitssituationen, also um die Bewältigung legitimatorischer Erfordernisse auf betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene. Die positiven Effekte für die Arbeitskräfte werden primär in physischen und psychischen Entlastungen von restriktiven Faktoren (Taktzwang, geringe Arbeitsinhalte etc.) gesehen, in der Möglichkeit sozialer und individueller (kommunikativer, kooperativer, qualifikatorischer) Entfaltung, in der Entwicklung einer breiteren Qualifikation und Anpassungsfähigkeit sowie in einer größeren Arbeitszufriedenheit. Diese Zusammenhänge sind vielfach beschrieben (8); Experimente und Maßnahmen erfolgen in großer Breite.

Mit Maßnahmen zur Veränderung von Fließarbeit verbinden sich indes unterschiedliche betriebliche Probleme und damit unterschiedliche betriebliche Veränderungsinteressen, so daß wir drei verschiedene Typen unterscheiden, die im folgenden als Typen II, III und IV skizziert sind.

Typ II: Modifizierung von Fließarbeit: Veränderter Arbeitseinsatz an Fließarbeitsplätzen

(1) Kennzeichen dieses in der Literatur über geförderte Maßnahmen und Experimente vielfältig behandelten Typus ist zunächst die Beibehaltung hocharbeitsteiliger, nach dem Fließprinzip organisierter Arbeitsprozesse. Die Arbeit stellt überwiegend geringe Qualifikationsanforderungen, sie ist überwiegend kurzzyklisch und repetitiv. Entscheidende Modifikationen sind:

- o Reduzierung der (mechanisierten) Werkstückzuführung auf reine Transportfunktion und damit Aufhebung technisch vermittelter Taktzwänge;
- o die Gliederung des jeweiligen Arbeitsprozesses in heterogene, in sich jeweils homogene Arbeitsabschnitte (Gruppen von Arbeitsplätzen) hinsichtlich der qualifikatorischen Anforderungen und/oder einer (begrenzten) Umsetzungsmöglichkeit der Arbeitskräfte durch Mehrfachqualifizierung;
- o die Sicherung eines kontinuierlichen Arbeitsablaufs und eines berechenbaren Ausstoßes durch organisatorische und disziplinarische Maßnahmen und entsprechender gruppendynamischer Effekte auf seiten der Arbeitskräfte.

(2) Mit dieser Modifikation verbinden sich spezielle betriebliche Interessen: in erster Linie die Möglichkeit, durch den Abbau technischer Starrheiten und durch flexible Organisation des Arbeitseinsatzes den Ausstoß quantitativ und/oder qualitativ (Produktvariation) zu steuern. In der Verfolgung dieser Ziele sollen bei dieser Organisationsform gleichzeitig größere individuelle und kollektive Leistungsreserven freigesetzt werden (Abbau des Taktzwanges), ohne größere Aufwendungen für (besondere) Qualifizierungen von Arbeitskräften und für technische Veränderungen zur Sicherung der Kontinuität des Arbeitsablaufs vornehmen zu müssen. In der Perspektive der "Humanisierung der Arbeit" verbindet das Management - implizit oder explizit - damit insbesondere die Vorstellungen von "job enlargement" oder "enrichment", der Befreiung von Taktzwang, der motivationalen Bindung durch kleinere personelle Arbeitseinheiten (Bandabschnitte) sowie besserer individueller Entfaltungsmöglichkeiten in der Leistungsfähigkeit.

(3) Diesem Typ haben wir zwei betriebliche Veränderungsmaßnahmen zugeordnet (A 11, B 52) sowie drei Kurzfallstudien (Z 2, Z 5, Z 9).

Typ III: Modifizierung von Fließarbeit: Entkoppelte Fließarbeitsplätze

(1) Dieser Typ ist ebenfalls durch die Experimente im Rahmen des Programms zur "Humanisierung des Arbeitslebens" und durch umfangreiche Literatur weithin bekannt. Seine wesentlichen Merkmale sind - ebenfalls unter Beibehaltung des Fließprinzips:

- o die Entkoppelung der Arbeitskräfte von mechanisierten Bearbeitungsstationen bzw. Transportsystemen bzw. vom arbeitsorganisatorisch vermittelten Fließprinzip, wobei
- o diverse Puffersysteme auch zeitliche Spielräume für die Arbeitsausführung an einzelnen Arbeitsplätzen eröffnen. Damit verbinden sich ferner häufig
- o vergrößerte Arbeitstakte, gegebenenfalls erweiterte Arbeitsinhalte pro Arbeitsplatz sowie
- o eine neuartige Verknüpfung der Montageabschnitte durch neue Transportsysteme.

(2) Die Interessen der Betriebe an dieser Arbeitsform liegen insbesondere in einer Optimierung der Steuerung und einer Kontinuitätssicherung des Prozeßablaufs. Die aus der "Starrheit" des Fließsystems entstehenden Systemverluste, die Probleme für den Arbeitseinsatz bei hohem Absentismus und individuellen Leistungsschwankungen u.a. werden bewältigt. Die arbeitsorganisatorischen und technischen Gestaltungsprinzipien, die die starre Prozeßorganisation auf eine lose und variable Verknüpfung der Arbeitsplätze hin öffnen sollen, sind zahlreich und bekannt, ebenso die Effekte, die diesen Maßnahmen hinsichtlich der Humanisierung der Arbeit zugeschrieben werden: insbesondere Taktunabhängigkeit, Unabhängigkeit von automatisierten Prozeßabschnitten, größere Arbeitsinhalte, die damit als verbunden betrachtete höhere Arbeitsmotivation, physische und psychische Arbeitserleichterungen, höhere Qualifikation etc.

(3) Diesem gängigen Typus haben wir vier Veränderungsmaßnahmen zugeordnet (E II 43, G 73, H 82, H 83) sowie die zwei Vergleichsmaßnahmen (G 71 und H 81); ferner die Kurzfallstudie Z 11.

Typ IV: Auflösung von Fließarbeit: Errichtung von Einzelarbeitsplätzen

(1) Die Auflösung von Bandarbeit und die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen gilt weithin als die Auflösung tayloristischer Prinzipien der Gestaltung des Arbeitsprozesses. Dieser Typus der Neustrukturierung ist gekennzeichnet insbesondere durch:

- o die Zusammenfassung bisher getrennter Arbeitsgänge zu einem zeitlich und inhaltlich deutlich erweiterten, "kompletten" Arbeitszyklus;
- o die Koordination dieser Arbeitsplätze durch spezielle Transportsysteme;
- o die Bereitstellung von Puffern im Arbeitssystem und zu den vor- bzw. nachgelagerten Bereichen;
- o im allgemeinen durch Lohnsysteme, die auf Einzelleistung orientiert sind.

(2) Das betriebliche Interesse an dieser Neugestaltung der Arbeitsprozesse konzentriert sich konkret insbesondere auf folgende Gesichtspunkte: freie Entfaltung der individuellen Leistung, höhere Arbeitsqualität, größere Flexibilität des Ausstoßes zumindest in quantitativer Hinsicht, Abbau der Auswirkungen von Prozeßstörungen durch Isolierung der Arbeitsplätze u. ä. Damit werden generelle betriebliche Interessen an flexibler Reaktionsfähigkeit, Qualitätssicherung und kontinuierlichem Prozeßablauf sowie an einer Verknüpfung von Mengenleistung und Lohn eingelöst. Auch erlaubt die auf individuelle Leistung ausgerichtete Lohnform einen Abbau disziplinarischer Probleme und eine Veränderung der Kontrollmöglichkeiten. Insgesamt werden diese Interessen explizit mit Intentionen zur Humanisierung verknüpft: große Arbeitsinhalte mit der Möglichkeit individueller Steuerung von Arbeitsleistung und Arbeitsrhythmus, mit höheren Qualifikationsanforderungen, mit Motivation und Arbeitszufriedenheit u. ä.

(3) Diesem Typus haben wir mehrere Maßnahmen zugeordnet (E I 41, F 62, F 61, G 72, G 73) und zwei bzw. drei Vergleichsmaßnahmen (E I 42, F 63 und nochmals G 73).

Typ V: Technische Lösungen zur Aufhebung restriktiver Arbeit

(1) Technische Veränderungen von unzumutbaren Arbeitssituationen machen ein breites Feld herkömmlicher betrieblicher Maßnahmen wie der öffentlichen Förderung von Humanisierungsmaßnahmen aus. Sie verknüpfen sich vielfach mit schwerpunktmäßig anders gewichteten Humanisierungsmaßnahmen (z. B. arbeitsstrukturierenden, arbeitsumweltbezogenen etc.). Im Sinne der oben genannten Auswahl und Abgrenzung sind im vorliegenden Bericht allerdings weder technische Einzelmaßnahmen (wie etwa Lärmdämmung) noch durchgreifend neue technische Verfahren (wie etwa bei "flexiblen Fertigungssystemen") oder ähnliches gemeint, sondern jene nichtspektakulären Maßnahmen der Mechanisierung, die ohne technisch-organisatorische Sprünge sukzessive und im allgemeinen nur partiell Arbeitsprozesse verändernd, besonders gravierende physische und psychische Belastungen von Arbeitskräften abbauen. Diese Maßnahmen sind - wie bereits erwähnt - generell als Bestandteil laufender Rationalisierungsmaßnahmen zu begreifen; insofern sind sie Bestandteil laufender produktivitäts- und rentabilitätssteigernder Maßnahmen der Betriebe. Ihre - nur exemplarische und knappe - Einbeziehung in die von uns untersuchten Maßnahmen begründet sich aus den damit verbundenen Möglichkeiten, einzelne Belastungen für die Arbeitskräfte abzubauen sowie daraus, daß in vielen Bereichen Reproduktionseffekte über die gängig als Humanisierungsmaßnahmen betrachteten Aktivitäten allein kaum erreicht werden können.

(2) Wir messen diesem Typus grundsätzlich in der Perspektive einer "Humanisierung der Arbeit" hohe Bedeutung (und besonders gelagerte Probleme, insbesondere solche der Freisetzung) zu. Hauptkennzeichen ist hier generell das Grundprinzip der Hochtechnisierung bzw. Automatisierung (mit oder ohne erhebliche Veränderungen der Arbeitsumweltbedingungen) und damit die Auflösung besonders belastender Arbeitsplätze überhaupt. Auf diese Problemzusammenhänge kann in dieser empirischen Studie nicht systematisch eingegangen werden. Uns geht es in Abhebung von den Typen II, III und IV vor allem darum zu zeigen, daß unter bestimmten Bedingungen derartige Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen nicht möglich sind und daher technische Lösungen auf kleiner Stufenleiter und mit begrenzten Effekten für Betrieb und Arbeitskräfte gesucht werden.

(3) Eine Grenze arbeitsstrukturierender Maßnahmen ergibt sich dann, wenn bereits ein so hoher Grad der Taylorisierung erreicht ist, daß die einzelnen verbliebenen, im allgemeinen vollkommen inhaltsleeren und sehr kurzzyklischen Arbeiten nicht mehr zu sinnvollen Tätigkeiten zusammengeführt werden können. Ferner, wenn eine Reihe von Bedingungen gegeben ist, wie sie vielfach in kleineren und mittleren Betrieben zu finden sind: begrenzte quantitative Kapazität des Managements, geringes Know-how in Bezug auf neue Methoden der Arbeitsorganisation, geringe finanzielle und technologische Innovations- bzw. Investitionskraft, hoher Konkurrenzdruck und entsprechender Preisdruck auf den Absatzmärkten und lohnintensive Fertigung. Da unter den genannten Bedingungen kaum grundsätzliche technologische Veränderungen möglich sind, werden die Veränderungen durch eher partielle und tradierte technische Maßnahmen geprägt. Diese haben nur sehr begrenzte und isolierte Effekte für die Arbeitskräfte; oft werden Belastungen nur umverteilt oder auch neue Disparitäten zwischen Arbeitskräftegruppen aufgebaut.

(4) Zugeordnet haben wir hier nur zwei Veränderungsmaßnahmen (D 32 und D Z 12 sowie die Vergleichsmaßnahme D 33) und die Kurzfallstudien Z 3, Z 4, Z 10.

Festzuhalten ist generell, daß nicht alle genannten Maßnahmen und Kurzfallstudien in gleicher Ausführlichkeit behandelt werden. Einige werden eher exemplarisch herausgegriffen (ausführlicher vgl. Altmann u. a. 1981).

KAPITEL II

NEUE ARBEITSFORMEN UND BETRIEBLICHE STRATEGIE

Wie bereits oben skizziert, gehen wir in diesem Kapitel der Frage nach, unter welchen Bedingungen die Betriebe "neue Arbeitsformen" (oder wesentliche Elemente davon) bei der Gestaltung von Produktionsprozeß, Arbeitsorganisation und Arbeitseinsatz aufgreifen, und welche (aktuellen) Probleme des Einsatzes von Arbeitskraft im Produktionsprozeß und der Nutzung des menschlichen Arbeitsvermögens sie damit lösen wollen. Dabei konzentriert sich unser Untersuchungsinteresse auf Veränderungen traditionell gestalteter Arbeitsprozesse, die u. a. durch klassische Formen der Fließarbeit - vor allem im Montagebereich der Großserienfertigung - charakterisiert sind. Im Zentrum dieses Kapitels steht die Analyse und Interpretation des empirisch erhobenen Fallmaterials. Dabei folgen die Fallanalysen im Prinzip der oben dargestellten Typologie betrieblicher Gestaltungsmaßnahmen. Alle Analysen bauen auf dem gleichen Darstellungsschema auf.

Die Analysen der einzelnen betrieblichen Maßnahmen beginnen mit einer kurzen Charakterisierung der Rahmenbedingungen und der Strukturmerkmale der Betriebe. Wir haben uns bemüht, diese nicht abstrakt, sondern eng bezogen auf die betrieblichen Probleme einzuführen, auf deren Lösung die untersuchten Maßnahmen gerichtet sind.

In einem weiteren Abschnitt werden die wichtigsten Merkmale der Veränderungsmaßnahmen und ihre Bedeutung für die Durchsetzung des strategischen Interesses des Betriebes an der Erweiterung des abfragbaren Leistungsspektrums und der Verbesserung des Leistungsergebnisses aufgezeigt. Die wichtigsten Schnitte sind: Arbeitseinsatz; Arbeitsumfang; Arbeitsinhalt; Leistungs- und Qualifikationsanforderungen; sachliche und zeitliche Dispositionsmöglichkeiten; Qualifikationsstruktur und Qualifizierung.

Der Zusammenhang zwischen neuen Arbeitsformen und Entlohnungsgrundsätzen und -methoden ist in der Regel in einem eigenständigen Abschnitt behandelt. Die Fallanalysen schließen mit einer kurzen Zusammenfassung der wichtigsten Effekte der Einführung neuer Arbeitsformen für die betriebliche Problemlösung wie für die Situation der Arbeitskräfte.

Das Kapitel schließt mit einer thesenartigen Zusammenfassung der strategischen Grundrichtungen bei der Einführung neuer Arbeitsformen in den Betrieben und ihrer wichtigsten Effekte für die Reproduktion von Arbeitskraft (Abschnitt F). Dabei sind die Aussagen über die ambiva-

lenten Auswirkungen auf die Arbeitskräfte bewußt sehr knapp gehalten; eine weitergehende Analyse der Wirkungen neuer Arbeitsformen auf die Reproduktion von Arbeitskraft erfolgt dann aufgrund des Befragungsmaterials in Kap. V.

A. Betriebliche Interessen an Qualifikation und Kooperation: Traditionelle Formen der Gruppenarbeit

1. Vorbemerkung

Die strategische Bedeutung der Gruppenarbeit für das betriebliche Interesse an der Nutzung menschlicher Arbeit liegt in ihrer Kooperationsfähigkeit. Das menschliche Arbeitsvermögen soll breiter genutzt werden als vorher. Es soll die Bewältigung besonderer Flexibilitätsanforderungen erleichtern und Friktionen in der Koordination einzelner Produktionsaufgaben abfangen. Ein weiteres strategisches Interesse richtet sich darauf, gruppendynamische Prozesse (Solidarität, Gruppenkohärenz, individuelle Konkurrenz) als individuelle Leistungsanreize für die Gruppenmitglieder zu nutzen bzw. die Einhaltung der vom Betrieb festgelegten Leistungsnormen durch kollektive Kontrolle über das Leistungsverhalten der einzelnen Arbeitskraft zu sichern ("Selbstreinigung"), ohne das betriebliche Herrschafts- oder Kontrollinstrumentarium sichtbar und spürbar einsetzen zu müssen.

Dem strategischen Interesse an der Nutzung der Kooperationsfähigkeit der menschlichen Arbeit steht eine begrenzte "Autonomie" der Gruppen in der Ausführung der Arbeitsaufgaben gegenüber. Diese zeigt sich in einer mehr oder weniger großen zeitlichen und sachlichen Dispositionschance der Mitglieder der Arbeitsgruppe. In den bekannten Konzepten "teilaautonomer Gruppen", die in der Diskussion um neue Formen der Arbeitsorganisation eine zentrale Rolle gespielt haben, wurde die "Rückverlagerung" zeitlicher und sachlicher Dispositionsfunktionen in den Arbeitsprozeß als eine der wesentlichsten "humanisierenden" Effekte dieser Arbeitsform herausgestellt.

Unsere Fallanalysen (einschließlich der Kurzfallstudien), aber auch weitere Erfahrungen (Altmann, Düll 1978/80) zeigen, daß sich das Konzept teilaautonomer Gruppen gerade in Bereichen der Großserienfertigung mit einem hohen Anteil kurzzyklischer, repetitiver Teilarbeit in der Bundesrepublik nicht durchsetzen konnte. Bei den im Mittelpunkt unserer Untersuchung stehenden Veränderungen von Fließarbeit wurde das Konzept teilaautonomer Gruppen in einigen Fällen zwar programmatisch angestrebt, aber in keinem Fall auch nur ansatzweise verwirklicht.

Gerade wegen der hochgespannten Erwartungen an dieses Konzept bei der Neuorganisation von Arbeitsprozessen erschien es uns wichtig, die spezifischen Voraussetzungen von Gruppenarbeit, die an ihnen be-

stehenden betrieblichen Interessen, ihre Funktionsweise, aber auch die damit verbundenen Probleme in eher traditionellen Bereichen zu untersuchen, in denen gruppenartige Zusammenarbeit als Grundstruktur der Arbeitsorganisation noch eine bedeutende Rolle spielt. Ausgewählt haben wir einmal Montagegruppen eines mittelgroßen Maschinenbaubetriebs (ca. 250 gewerbliche Beschäftigte), der hochwertige Investitionsgüter herstellt; andererseits die Besetzung einer Pressenstraße im Bereich der Teilefertigung eines Großbetriebs der EBM-Industrie (ca. 1500 gewerbliche Beschäftigte).

2. Gruppenarbeit in einem Maschinenbaubetrieb - Fall C Maßnahme 25

a) Bedeutung der Gruppenarbeit im Fall C

Gruppenarbeit ist im Betrieb C durchweg durch berufsfachliche Qualifikation der in den Gruppen eingesetzten Arbeitskräfte (Facharbeiter) und hohe Gruppenstabilität geprägt. Mit dieser Form der Gruppenarbeit verfolgt der Betrieb vor allem das Interesse,

- o über die fachliche Qualifikation und die Kooperationsfähigkeit der Arbeitskräfte eine sehr hohe Produktqualität zu sichern,
- o den Arbeitseinsatz in den Gruppen durch relativ große sachliche und zeitliche Dispositionsspielräume in Aufgabenverteilung und Arbeitsausführung gegenüber Auftragsschwankungen und terminlichen Um dispositionen flexibel zu halten.

Die Verbindung von flexiblen Einsatzstrukturen mit hoher Gruppenstabilität stellt den Betrieb zugleich vor erhebliche Anpassungs- und Steuerungsprobleme.

b) Die betrieblichen Rahmenbedingungen

(1) Die Absatzmarktsituation von Betrieb C ist durch seine Marktabhängigkeit als Industrieausrüster gekennzeichnet. Nachfragevolumen und Nachfrageschwankungen werden vom Umfang und Rhythmus der Investitionstätigkeiten des Wirtschaftszweiges bestimmt, der als Nachfrager der vom Betrieb gefertigten Produkte auftritt. Die Investitionstätigkeiten dieses Wirtschaftszweiges (Bergbau; hier speziell Untertagebetriebe) unterliegen ihrerseits sehr stark konjunkturellen Verläufen und werden außerdem von allgemeinen energie- und wirtschaftspolitischen Entscheidungen beeinflusst.

Die vom Betrieb C gefertigten Investitionsgüter (Transportanlagen und Antriebsaggregate) verkörpern einen vergleichsweise hohen technischen Entwicklungsstand. Die nach dem Baukastensystem aufgebauten Einzelprodukte können in großer Variationsbreite flexibel zu unterschiedlichen Systemen kombiniert werden. Die Produktpalette ist sehr differenziert (36 Produktfamilien mit 1400 Unterprodukten und Einzel-

teilen). Neben Erstausrüstungen fertigt der Betrieb in relativ großem Umfang Ersatzteile für bereits installierte Anlagen bzw. führt Reparaturen an einzelnen Aggregaten selbst durch.

Aus dieser Absatzmarktsituation ergibt sich für Betrieb C die Notwendigkeit, die Produktionskapazität an zeitliche Nachfrageschwankungen anzupassen, Veränderungen der Nachfrage möglichst im Rahmen der angebotenen Produktpalette abzufangen und besondere Anforderungen der Nachfrage an Sonderausführungen und Termine zu erfüllen; solche besonderen Anforderungen an die Auftragsabwicklung steigen zudem mit dem wachsendem Exportanteil des Betriebes (z. B. Berücksichtigung nationalspezifischer Sicherheitsbestimmungen).

(2) Der vom Betrieb definierte Qualifikationsbedarf ist in engem Zusammenhang mit der Produktstruktur, den hohen, insbesondere sicherheitstechnischen, Anforderungen an die Produktqualität und den marktbedingten Flexibilitätsanforderungen zu sehen.

Die Fertigungsstruktur im Betrieb C ist durchweg auf Einzelfertigung und Kleinserienfertigung angelegt. Diese Fertigungsstruktur setzt bei der hohen Komplexität der Produkte und den bestehenden Anforderungen an Produktqualität den breiten Einsatz berufsfachlicher Qualifikationen voraus. Im Bereich der Teilefertigung fallen überwiegend, im Montagebereich ausschließlich, Facharbeiten mit teilweise sehr hohen berufsfachlichen Qualifikationsanforderungen (z. B. Spezialkenntnisse in Hydraulik) an. Ca. 80% der gewerblichen Arbeitnehmer sind Facharbeiter mit brancheneinschlägiger Grundqualifikation.

Mit diesen qualifikatorischen Anforderungen an die Arbeitskräfte verbinden sich für den Betrieb Probleme der Personalbeschaffung auf dem regionalen Arbeitsmarkt sowie Probleme der Anpassung des Personalbestands an quantitative Schwankungen des Auftragsvolumens.

Obwohl die betrieblichen Experten den Betrieb auf dem regionalen Arbeitsmarkt für relativ attraktiv halten, sind die Möglichkeiten der Personalbeschaffung bei der für den Betrieb wichtigsten Zielgruppe (Facharbeiter) außerordentlich begrenzt. Diese Schwierigkeiten ergeben sich vor allem aus der Struktur des regionalen Arbeitsmarktes (Lage am Rande einer Mittelstadt mit ausgeprägter industrieller Mischstruktur und hoher Arbeitsmarktkonkurrenz). Wegen der bestehenden Schwierigkeiten der Personalbeschaffung ging der Betrieb sehr frühzeitig dazu über, seinen Bedarf an dieser Arbeitskräftegruppe zumindest teilweise durch eigene Ausbildungsmaßnahmen zu decken. Der Betrieb verfügt über eine gut ausgebaute Lehrwerkstatt. Damit gelang der Aufbau einer relativ stabilen Stammebelegschaft.

(3) Als Kehrseite der Personalstabilisierung hat der Betrieb C kaum die Möglichkeit, Nachfrageschwankungen auf dem Absatzmarkt durch kurzfristige quantitative Personalanpassungsmaßnahmen abzufangen. Dieses Problem wird nach Ansicht der meisten Experten verschärft, weil die Anforderungsstrukturen - insbesondere im Montagebereich -

nicht so zu verändern sind, daß Facharbeiter mittelfristig durch "qualifizierte Angelernte" ersetzt werden könnten.

Der Betrieb löst das Anpassungsproblem auf zwei Wegen:

Die Fertigung ist auf Lagerwirtschaft ausgerichtet. Alle Produkte sind in Baugruppen zergliedert, die "auf Lager" produziert und dort sowohl für Reparaturen und Ersatzbedarf der Kunden wie auch für Neuaufträge bereitgestellt werden. So kann der Betrieb in Grenzen Auftragsschwankungen ausgleichen; bei Auftragspitzen werden grundsätzlich Neuaufträge vorgezogen, bei Auftragsrückgang dagegen Reparaturarbeiten eingeschoben. Das Prinzip der Lagerfertigung hat für den Betrieb allerdings die bekannten wirtschaftlichen Nachteile entsprechender Lagerkosten und Kapitalbindung.

Bei Auftragspitzen wird das Arbeitsvolumen durch Verlängerung der Wochenarbeitszeit (Überstunden, Sonderschichten) bei gleichbleibender Zahl der Beschäftigten erhöht (zeitweise auf bis zu 60 Stunden).

c) Die innerbetrieblichen Bedingungen für den Aufbau stabiler Montagegruppen

(1) Wie bereits erwähnt, steht und fällt der Aufbau stabiler Montagegruppen im Betrieb C mit der ausreichenden innerbetrieblichen Verfügung über eine einschlägige berufsfachliche Qualifikation. Neben der Qualifikationsstruktur der Arbeitskräfte sind die für den Betrieb C charakteristischen Organisations- und Personaleinsatzformen im Produktionsbereich als eine weitere spezifische Voraussetzung der Gruppenarbeit anzusehen. Auffallendes Merkmal ist die Starrheit des Personaleinsatzes, d. h. die starre Zuordnung von Arbeitskräften zu Arbeitsgruppen bzw. Arbeitsgruppen.

Dieser Starrheit steht aber eine hohe Flexibilität in der Arbeitsverteilung und Auftragsabwicklung gegenüber. Dabei ist die Stabilität der Montagegruppen Voraussetzung für die Flexibilität der Arbeitsverteilung und Auftragsabwicklung innerhalb der Gruppen; andererseits ist die Möglichkeit flexibler Arbeitsverteilung in der Arbeitsgruppe und der Umverteilung von fertigenden und montierenden Aufgaben zwischen einer Arbeitsgruppe und anderen Arbeitsbereichen Voraussetzung für deren Stabilität.

Der organisatorische Aufbau des Produktionsbereiches im Betrieb C weicht kaum von gängigen Formen im Maschinenbau ab; er ist hier nur insoweit von Interesse, als er als Voraussetzung der Stabilität der Montagegruppen und der Flexibilität der Auftragsabwicklung wirksam wird.

(2) Die Endmontage der Produkte erfolgt grundsätzlich in Gruppenarbeit. Den Montagegruppen sind bestimmte Produktfamilien bzw. Einzelprodukte fest zugeordnet. Innerhalb der Produktfamilien sind jedoch bei der Montage ein kurzfristiger Produktwechsel oder auch parallele Arbeiten an unterschiedlichen Varianten möglich. Insgesamt war die Montage der

Produkte zum Zeitpunkt der Untersuchung auf 10 Montagegruppen aufgeteilt, die allerdings nach Gruppenstärke, hierarchischer Struktur und gegebenen Dispositionsmöglichkeiten zum Teil erhebliche Unterschiede aufwiesen. Folgende Variationen der Gruppenarbeit lassen sich unterscheiden: selbststeuernde Montagegruppen (Maßnahme C 25), in denen mehrere Facharbeiter (zwischen 5 und 10) zusammengefaßt sind, wobei einer dieser Facharbeiter die Funktion eines Gruppenführers ausübt; Kleingruppen (Maßnahme C 27) aus zwei bis drei Facharbeitern, die unter Aufsicht der unteren Vorgesetzten die komplette Montage jeweils nur eines bestimmten Produktes (einschließlich möglicher Produktvarianten) durchführen; formale Gruppen (teils Facharbeiter, teils qualifizierte Angelernte), die nur organisatorisch und lohn technisch zusammengefaßt sind.

Dagegen ist die Bauteilefertigung (Maßnahme C 21) überwiegend als Einzelarbeit organisiert. Räumlich und organisatorisch ist in die Bauteilefertigung schließlich ein eigenständiger Montage- und Vormontagebereich eingegliedert, in dem teils einfachere Endprodukte, teils einzelne in sich abgeschlossene Baugruppen montiert werden.

Die von der Arbeitsvorbereitung erstellten Arbeitsanweisungen enthalten nur relativ grobe Vorgaben für die Durchführung der anfallenden Fertigungs- und Montagearbeiten und ihre Abfolge - die Fertigungssteuerung beschränkt sich weitgehend auf eine Grobsteuerung; die sachliche und zeitliche Festlegung einzelner Arbeitsschritte während der Montageabfolge und die Feinsteuerung der Aufträge unterliegen der Disposition der Gruppen bzw. der unteren Vorgesetzten.

In der folgenden Darstellung konzentrieren wir uns auf die selbststeuernden Montagegruppen (Maßnahme C 25).

d) Gruppenstabilität und flexibler Arbeitseinsatz

Flexibilität der Auftragsabwicklung und zeitliche sowie sachliche Dispositionsmöglichkeiten der selbststeuernden Montagegruppen bedingen sich wechselseitig.

Die zentrale Voraussetzung für die Gruppendisposition in der internen Arbeitsverteilung liegt in der relativen Homogenität der eingesetzten Qualifikationen (ausschließlich Facharbeiter, vorwiegend Schlosser); die Gruppenmitglieder können alle in der Gruppe anfallenden Arbeiten erledigen; allerdings bestehen zwischen den Arbeitskräften realiter Qualifikationsunterschiede, die bei der internen Arbeitsverteilung von ihnen selbst gezielt genutzt werden.

Dabei sind die real gegebenen Dispositionsmöglichkeiten bei der internen Arbeitsverteilung durch die Funktion und Rolle der unteren Vorgesetzten einerseits und der Gruppenführer andererseits geprägt.

Wie üblich erfolgt die Verteilung der Aufträge und Unteraufträge an die Montagegruppen durch den Meister. Grundsätzlich ist aber festzuhalten, daß der Meister in die interne Arbeitsverteilung nicht eingreift. Die formal gegebenen Dispositionsbefugnisse des Meisters ge-

genüber den Gruppen werden erst dann aktuell, wenn in der "Werkstattplanung" des Meisterbereiches Veränderungen eintreten, insbesondere Eilaufträge vorgezogen werden müssen, oder aber Materialengpässe oder Friktionen in der Koordination zwischen den einzelnen organisatorischen Einheiten auftreten. In diesen Fällen verlangt der Meister Um-dispositionen bei der Auftragsabwicklung von der Gruppe, ohne aber in deren interne Arbeitsverteilung einzugreifen.

In der Gruppe wird die interne Arbeitsverteilung vom Gruppenführer vorgenommen; obwohl dieser damit eine klassische Vorgesetztenfunktion übernimmt, hat er innerhalb der Gruppe weder dessen Funktion noch dessen Rolle. Er arbeitet voll in der Gruppe mit und kann die Arbeitsverteilung nur in Absprache mit den übrigen Gruppenmitgliedern vornehmen. Die informell hervorgehobene Position des Gruppenführers hat ihre Grundlage in einem permanenten Prozeß des Ausgleichs bei der Zuweisung von schwierigeren und leichteren, besser und schlechter bewerteten Arbeiten an die Gruppenmitglieder. Gruppenkohärenz und -stabilität stehen wesentlich unter der Voraussetzung, daß der Gruppenführer von der Gruppe akzeptiert wird.

Formal erfolgt die Arbeitsverteilung innerhalb der Gruppe nach dem Prinzip "freier Kapazitäten", d.h. die Arbeitskräfte, die gerade eine Aufgabe erledigt haben und "frei sind", werden zur Durchführung der nächsten Montagearbeiten herangezogen. Tatsächlich erfolgt die Arbeitsverteilung jedoch so, daß in der Regel eine Arbeitskraft die Komplettmontage eines Produktes bzw. einer Baugruppe übernimmt, wobei bei den Zuarbeiten durch die Gruppenmitglieder gezielt spezifische Unterschiede in der realen Qualifikation genutzt werden.

Zeitliche und sachliche Dispositionsmöglichkeiten bei der Arbeitsausführung in den selbststeuernden Gruppen ergeben sich zum einen aus der Möglichkeit, die Abfolge der Montageschritte gegenüber den Anweisungen der Arbeitsvorbereitung (im Rahmen einer gewissen Montagelogik, die sich aus der Konstruktion der Produkte ergibt) zu variieren; zum anderen aber aus der engen Verschränkung zwischen montierenden und fertigenden Aufgaben.

Über die Vergabe von Unteraufträgen im Meisterbereich können die Gruppen im Rahmen der vorhandenen Belegungspläne - mit entsprechender Rückmeldung an die Fertigungssteuerung - weitgehend selbständig entscheiden. Durch diese Möglichkeit der Umverteilung von Arbeiten können sich die Gruppen bei der Auftragsabwicklung Spielräume in der zeitlichen Disposition der Arbeit verschaffen. Auf der anderen Seite kann der Betrieb die Zeitgewinne, die sich bei einer stärkeren Integration von montierenden und fertigenden Arbeiten in den Montagegruppen - vor allem aus dem Wegfall von Transportzeiten - ergeben, für die Abwicklung von Eilaufträgen nutzen.

Die zeitlichen Dispositionschancen der selbststeuernden Montagegruppen erhöhen sich insbesondere dann, wenn mehrere Aufträge gleichzeitig abgewickelt werden müssen; gerade aber in Situationen, in denen die zeitlichen Planungen in der Produktion durch die Herein-

nahme von Eilaufträgen durcheinandergeworfen werden und "alles drunter und drüber geht", nutzt der Betrieb die in der Gruppendisposition liegenden Möglichkeiten zur flexiblen Auftragsabwicklung.

Schließlich können sich die selbststeuernden Montagegruppen zusätzliche Dispositionsspielräume in der zeitlichen Arbeitseinteilung, aber auch Zeitpolster, beim Wechsel von Neuanfertigung und Reparatur verschaffen.

Im Gegensatz zur Neuanfertigung von Produkten liegen die Vorgabezeiten (nach Richtwerten, nicht nach Zeitaufnahmen) bei Reparaturaufträgen nicht von vornherein fest. Sie werden ad hoc - je nach Art der Reparatur und geschätztem Reparaturaufwand - von den betrieblichen Stellen aufgrund von Voranschlägen der Gruppen festgelegt, die die anfallenden Reparaturarbeiten zunächst "begutachten".

Die Zeitpolster der Gruppen bzw. der Gruppenmitglieder ergeben sich hier aus der Differenz zwischen der formal abgerechneten und der real verbrauchten Zeit. Außerdem verschaffen sich die Gruppen Zeitpolster bei der Lohnabrechnung auch durch den Ausgleich zwischen "guten" und "schlechten" Vorgabezeiten.

e) Gruppenarbeit und Entlohnungsform im Fall C

Zentrales Merkmal der Gruppenarbeit im Fall C ist, daß gruppenbezogene Leistungsentlohnung - etwa in Form des Gruppenakkords oder Gruppenprämienlohns - als betriebliches Steuerungsinstrument der Kooperationsleistung nahezu keine Bedeutung hat. Gruppenentlohnung wird vom Betrieb fast ausschließlich auf sogenannte "formale Gruppen" angewandt, d. h. auf Arbeitskräfte, die nur lohn technisch zusammengefaßt sind. Zeitlohn findet vor allem Anwendung auf Kleingruppen. In diesem Fall steht einerseits das betriebliche Interesse an Qualitätssicherung im Vordergrund, andererseits wird der bei der "Verakkordierung" entstehende organisatorische Aufwand als nicht lohnend angesehen.

Bei den selbststeuernden Montagegruppen dagegen herrscht Einzelakkord vor (lediglich eine der Gruppen arbeitet im Zeitlohn).

Die Entlohnung nach Einzelakkord und die darauf aufbauende Praxis der Lohnabrechnung sind wesentlicher Bestandteil des informellen Verhandlungssystems zwischen Gruppen und Betrieb; sie tragen wesentlich zur Stabilität der Gruppen und zur Gruppenkohärenz bei. Wie bereits erwähnt, besteht der Lohnausgleich innerhalb der Gruppe darin, daß die interne Arbeitsverteilung und deren Lohnabrechnung durch den Gruppenführer nicht identisch sind. Diese informelle (eigentlich regelverletzende) Abrechnungspraxis der Gruppenführer hat im wesentlichen zwei Gründe.

Der eine Grund liegt in der Differenz zwischen den Stammlohngruppen der Arbeitskräfte und der unterschiedlichen Bewertung einzelner Arbeiten durch die Arbeitsvorbereitung. Die Stammlohngruppe der Arbeitskräfte richtet sich - gemäß den einschlägigen tarifvertraglichen

Bestimmungen - nach der überwiegend ausgeübten Tätigkeit (in der Regel Lohngruppe 8, Gruppenführer Lohngruppe 9). Die während der Montage anfallenden Arbeiten sind von der Arbeitsvorbereitung, je nach Anforderungscharakter, unterschiedlichen Lohngruppen zugeordnet. Die Bewertung der Arbeiten streut zwischen den Lohngruppen 5 und 8. Über den im Tarifvertrag vorgesehenen Ausgleichsmechanismus hinaus sind die Gruppenmitglieder bei der konkreten Arbeitsverteilung durchaus der Gefahr von Lohneinbußen ausgesetzt. Solche Lohnseinbußen werden jedoch nach Möglichkeit durch die Praxis der Lohnaufschreibung - und Abrechnung - durch den Gruppenführer korrigiert. Ziel dieser Praxis ist es vor allem, innerhalb der Gruppe stabile Einzelverdienste zu sichern. Auch wird es dadurch möglich, spezifische Qualifikationen der Gruppenmitglieder sowohl bei nieder- wie bei höherbewerteten Arbeiten gezielt zu nutzen, ohne daß sich daraus eine finanzielle Benachteiligung oder Bevorteilung einzelner Arbeitskräfte ergibt.

Ein zweiter Grund für die informelle Praxis der Lohnabrechnung ist die Möglichkeit zum Ausgleich unterschiedlich beurteilter Vorgabezeiten. Der Ausgleich von Vorgabezeiten hat für die Gruppenmitglieder - über die Verdienstsicherung hinaus - noch eine weitere wichtige Funktion: Es gelingt dadurch, Zeitpolster zu schaffen, die sowohl individuell wie kollektiv genutzt werden können. Auch diese Möglichkeit ist - wie bereits angedeutet - Bestandteil des informellen Verhandlungssystems zwischen Gruppen und Betrieb. Dabei ist zu beachten, daß betrieblicherseits der Zeitgrad informell bei 130 Grad eingefroren ist - bei Abrechnungen über diesen Zeitgrad hinaus erfolgen grundsätzlich Rückfragen. Zeitgewinne, die die Arbeitskräfte im informellen Ausgleich von "guten" und "schlechten" Zeiten herausholen, werden von den Gruppen (bzw. den Arbeitskräften an Einzelarbeitsplätzen) grundsätzlich nicht abgerechnet und müssen daher auch nicht offengelegt werden. Auf der anderen Seite aber dienen die in den Gruppen so bestehenden Zeitpolster als Flexibilitätsmoment bei der Auftragsabwicklung.

Insgesamt zeigt sich, daß der Einzelakkord in seiner praktischen Handhabung eher ausgleichende und flexibilitätssteigernde Funktionen hat, aber keinen Lohnanreiz entfaltet. Da einerseits der Verdienstgrad durch eine informelle betriebliche Abrechnungsform eingefroren ist, andererseits die Arbeitskräfte sich an einem möglichst konstanten Durchschnittsverdienst orientieren, gehen von diesem Entlohnungssystem eindeutig Festlohtendenzen aus. Die Arbeitskräfte nutzen die in diesem Entlohnungssystem bestehenden Margen nicht zu unmittelbaren Lohnvorteilen, sondern dazu, die bestehenden zeitlichen Dispositionschancen zu vergrößern und abzusichern. Diese Praxis stabilisiert die abzurechnenden Verdienste.

f) Betriebliche Probleme der Gruppenarbeit im Betrieb C

(1) Insgesamt läßt sich die vom Betrieb C mit der Gruppenarbeit verfolgte Strategie durch folgende Merkmale kennzeichnen:

(a) Der Betrieb nutzt die Fähigkeit der Gruppen zur Selbststeuerung für eine möglichst hohe Flexibilität in der Feinststeuerung der Auftragsabwicklung. Folgerichtig greift das untere Management in die interne Arbeitsverteilung der Gruppen, die Abfolge der Montageschritte und die zeitliche Disposition bei der Arbeitsausführung grundsätzlich nicht ein. Die hier verfolgte betriebliche Strategie läßt sich als Strategie des "schwarzen Kastens" (black box) bezeichnen. Der Betrieb kontrolliert die "Eingabe" durch die Zuweisung von Aufträgen bzw. Unteraufträgen, die Bereitstellung von vorgefertigten Bauteilen und Baugruppen, durch Terminvorgaben und relativ grobe Arbeitsanweisungen mit entsprechenden Vorgabezeiten; er kontrolliert den "Ausstoß" durch Terminüberwachung und Qualitätskontrollen. Die realen Arbeitsabläufe und die Kooperationsbeziehungen innerhalb der Gruppe sind für den Betrieb weitgehend intransparent; dies äußert sich u. a. in der Unsicherheit der befragten Experten, die Rolle der Gruppenführer und die Arbeitsverteilung innerhalb der Gruppe genau zu beschreiben.

(b) Als Koordinationsstelle zwischen den selbststeuernden Gruppen und den zentralen Planungsabteilungen des Betriebes fungieren Gruppenführer und untere Vorgesetzte. Dabei ist eine deutlich ausgeprägte Funktionsteilung zu beobachten. Die Gruppenführer koordinieren die interne Auftragsabwicklung innerhalb der Gruppe (des "schwarzen Kastens") mit den "Eingaben". Die unteren Vorgesetzten dagegen koordinieren die in die Gruppen gegebenen "Eingaben" mit Veränderungen, die sich aus der zentralen Produktionsplanung ergeben. Sie können die "Eingaben" jederzeit verändern und die Gruppen zu Umdispositionen veranlassen. Darüber hinaus koordinieren die unteren Vorgesetzten den "Ausstoß" der Gruppen mit anderen Betriebsabteilungen insofern, als sie in die Abwicklung von Unteraufträgen, die den Meisterbereich verlassen, eingeschaltet sind.

(c) Betriebliche Anforderungen an Flexibilität der Auftragsabwicklung und Selbststeuerung der Gruppen sind schließlich als die beiden Pole eines informellen Verhandlungssystems zwischen Betrieb und Montagegruppen anzusehen. Auf der einen Seite räumt der Betrieb den Gruppen formelle und informelle Dispositionsspielräume ein und duldet stillschweigend den Aufbau von Zeitpolstern; als Gegenleistung verlangt der Betrieb bei Bedarf erhöhte Leistungsintensität und die Bereitschaft, Überstunden zu leisten und auf Umdispositionen flexibel zu reagieren. Zu diesen Gegenleistungen sind die Gruppen aber nur bereit, weil sie die abgeforderten Leistungsspitzen in Grenzen durch sachliche und zeitliche Dispositionsspielräume und Zeitpolster wieder ausgleichen können.

(2) Gleichzeitig ist mit der Gruppenarbeit für den Betrieb eine Reihe schwerwiegender Probleme verbunden. Diese versucht er tendenziell durch eine stärkere Nutzung von Organisationstechniken und durch organisatorische Rationalisierung zu lösen. Dabei sind die bisher realisierten Variationen der Gruppenarbeit im Fall C - insbesondere die

"selbststeuernden Montagegruppen" - grundsätzlich von steuernden Eingriffen bedroht (vgl. Kap. III).

(a) Eines der zentralen betrieblichen Probleme mit der Gruppenarbeit besteht darin, die Selbststeuerung der Gruppen mit der zentralen Steuerung der Auftragsabwicklung zu koordinieren. Zwischen der Fertigungssteuerung und den Montagegruppen, aber auch zwischen diesen und der Bauteilefertigung, bestehen z. T. erhebliche Friktionen. So wurde einerseits von den Experten immer wieder betont, daß die Fertigungssteuerung "nicht hinhaue", daß untere Vorgesetzte und Gruppenführer selbst fertigungssteuernde Funktionen übernehmen müßten, da die Bereitstellung von Material und Bauteilen nicht rechtzeitig erfolge. Auf der anderen Seite werden sowohl Termin- wie Kapazitätsplanung, aber auch die Terminüberwachung, durch die Dispositionsspielräume der Gruppen bei der Vergabe von Unteraufträgen erschwert - auch durch den Aufbau von Zeitpolstern, die dem Betrieb im Detail unbekannt bleiben. Zum Zeitpunkt der Untersuchung wurden im Betrieb erhebliche Anstrengungen unternommen, sowohl Arbeitsvorbereitung wie Fertigungssteuerung stärker auszubauen und Organisationstechniken (unterhalb der EDV-Schwelle) bei der Fertigungssteuerung einzusetzen.

(b) Ein weiterer Nachteil der Selbststeuerung der Gruppen ergibt sich für den Betrieb aus der mangelnden Transparenz der Arbeitsabläufe. Diese Intransparenz wird für den Betrieb vor allem unter dem Gesichtspunkt der Kostenkalkulation zum Problem. Die Schwierigkeiten der realistischen Kostenkalkulation ergeben sich nicht nur bei Arbeitsvollzügen mit sehr langen Zykluszeiten, die im Zeitlohn bezahlt werden, sondern auch bei den Montagegruppen mit Leistungsentlohnung. Ganz abgesehen davon, daß die Vorgabezeiten aufgrund der angewandten Zeitermittlung (Richtwerte, Schätzung bei Sonderfertigungen) wenig präzise sind, werden für den Betrieb die Zeiten vor allem durch den informellen Lohnausgleich innerhalb der Gruppen und die "unwirkliche" Lohnabrechnung intransparent. Neben verschärften Kontrollen der Lohnabrechnung versucht der Betrieb, dieses Problem durch organisatorische Veränderungen in den Griff zu bekommen. So waren bereits zum Untersuchungszeitpunkt Bestrebungen vorhanden, die Reparatur der Produkte aus den Montagegruppen auszugliedern und die Reparaturarbeiten in einer eigenen Abteilung zu zentralisieren.

(c) Gruppenarbeit ist im Fall C schließlich auch mit - teilweise erheblichen - Konflikten zwischen den Gruppen und den zentralen betrieblichen Abteilungen bzw. den unteren Vorgesetzten, aber auch zwischen den Gruppen selbst, verbunden. Diese Konflikte ergeben sich zum einen aus dem stets prekären Gleichgewicht zwischen den Selbststeuerungsfunktionen der Gruppen und den Anweisungsbefugnissen der unteren Vorgesetzten bzw. den Dispositionen der zentralen betrieblichen Abteilungen, zum anderen aus der unterschiedlichen Stellung der Gruppen im Betrieb. Als Konflikte werden diese Unterschiede im Verhältnis von Vorfertigung, Vormontage und Montage insbesondere bei Fehleridentifikation und Nacharbeiten aktuell. So versuchen die Montagegruppen

häufig, die Arbeitskräfte der Bauteilefertigung und der Vormontage (Angelernte) für Fehler bei der Endmontage verantwortlich zu machen.

Konflikte ergeben sich aber auch durch die unterschiedlichen Entlohnungsformen, die es mit sich bringen können, daß Zeitpolster, die bei der Bauteilefertigung und der Vormontage aufgebaut werden, nicht den dort eingesetzten Arbeitskräften, sondern den Montagegruppen zugute kommen. Durch die unterschiedlichen Entlohnungsformen entstehen schließlich auch zwischen den Kerngruppen latente Konflikte, da die nach Zeitlohn bezahlten Facharbeiter (Kleingruppen) sich gegenüber den Akkordlöhnern in den Montagegruppen finanziell benachteiligt fühlen.

g) Potentielle Folgen der Gruppenarbeit für die Arbeitskräfte im Fall C (1)

Insgesamt läßt sich feststellen, daß mit der Gruppenarbeit im Fall C eine Reihe aktueller und potentieller Effekte verbunden ist, die sich positiv im Reproduktionsinteresse der Arbeitskräfte auswirken. Andererseits aber führen die spezifischen Nutzungsinteressen, die der Betrieb C mit unterschiedlichen Variationen der Gruppenarbeit verfolgt, auch zu Belastungen, die sich kurz- und langfristig als reproduktionsgefährdend auswirken können. Dabei stehen betriebliche Interessen und Probleme einerseits und positive und negative Effekte für die Arbeitskräfte andererseits in einem engen Wechselverhältnis.

(1) Die selbststeuernden Montagegruppen enthalten relativ große Potentiale für eigenständige Disposition der Arbeitskräfte beim Arbeitsrhythmus und in der zeitlichen und sachlichen Arbeitsverteilung. Eigen-disposition und Qualifikation der Arbeitskräfte bedingen sich gegenseitig. Einerseits setzen die langen Zykluszeiten, die komplexen Arbeitsanforderungen und die Nutzung der Dispositionsspielräume eine hohe berufsfachliche Qualifikation der Arbeitskräfte voraus. Auf der anderen Seite liegen darin für die Arbeitskräfte die entscheidenden Potentiale für die Sicherung ihrer Qualifikation und für weitere Qualifizierung.

(2) Die den Gruppen eingeräumten Dispositionsspielräume und die relative Homogenität der eingesetzten Qualifikationen ermöglichen den Aufbau von positiven Kooperationsbeziehungen. Damit sind grundsätzlich Potentiale für solidarisierende Effekte der Gruppenarbeit gegeben - wie gegenseitiges Aushelfen, kooperative Bewältigung von Schwierigkeiten bei der Arbeitsausführung, Ausgleich aktueller Leistungsdefizite usw.

Diese Potentiale kommen aber nur zum Tragen, wenn sie nicht durch die Entlohnungsform blockiert werden. Grundsätze der Leistungsentlohnung wirken sich immer dann negativ auf die Kooperationsbeziehungen innerhalb der Gruppen aus, wenn sie Leistungskonkurrenz zwischen

den Arbeitskräften und Gruppendruck erzeugen. Zwar können auch bei Zeitlöhnern in der konkreten Arbeitsverteilung Gruppenkonflikte wegen der Zuweisung unterschiedlicher Arbeiten entstehen. Solche Konflikte können zwar mittelbar das Lohn-Leistungs-Verhältnis betreffen (man arbeitet mehr oder weniger als die "anderen" für das "gleiche Geld"), führen aber in der Regel selten zu offenen Lohnkonflikten, da die Kooperationsleistung im Zeitlohn als solche nicht ausgewiesen und nicht eigenständig bezahlt wird. Dagegen können bei den selbststeuernden Montagegruppen, die nach Einzelakkord bezahlt werden, offene Lohnkonflikte zwischen den Gruppenmitgliedern durch die Zuweisung unterschiedlich bewerteter Arbeiten auftreten, die dann auch mit Lohneinbußen verbunden sind. Solche Konflikte werden jedoch durch die Praxis der "unwirklichen Lohnabrechnung" informell ausgeglichen. Ein solcher Ausgleich ist aber nur möglich, weil beim Einzelakkord nur die Einzelleistung bezahlt wird, nicht aber die Kooperationsleistung. Der Einzelakkord wird unter diesen Voraussetzungen zum Eckpfeiler des informellen Verhandlungssystems zwischen Montagegruppen und Betrieb. Dieses räumt aber den Leistungslöhnern höhere Kontrollmöglichkeiten über das Lohn-Leistungs-Verhältnis ein als den Zeitlöhnern.

(3) Als Gegenleistung für Dispositionsspielräume, Lohnausgleich und die Schaffung von Zeitpolstern verlangt der Betrieb von den selbststeuernden Montagegruppen die Bereitschaft, auf Eilaufträge flexibel zu reagieren und Überstunden zu leisten. Dadurch entstehen für die Arbeitskräfte aktuell Belastungen, die sich in steigendem Arbeitstempo und in Arbeitshetze niederschlagen; dabei erhöhen sich auch die bestehenden körperlichen Belastungen. Arbeitshetze führt weiter dazu, daß die Arbeitskräfte technische Mittel zur Arbeitsvereinfachung (z. B. Hebekräne) nicht benutzen, um damit verbundene Zeitverluste zu vermeiden. Bei Arbeitshetze haben die Leistungslöhner zudem Schwierigkeiten, die hohen Anforderungen an Produktqualität zu erfüllen. Da Nacharbeiten fehlerhafter Produkte - außer bei Materialfehlern - nicht bezahlt werden, entstehen für die Leistungslöhner zusätzliche Leistungsaufwendungen und somit auch tendenziell Lohneinbußen.

(4) Die in den selbststeuernden Montagegruppen und den Kleingruppen eingesetzten Facharbeiter sind durchweg der betrieblichen Stammbelegschaft zuzurechnen. Diese Arbeitskräfte nehmen im Betrieb die Stellung einer Schlüsselarbeitsgruppe ein. Ihre Verhandlungsposition gegenüber dem Betrieb wird u. a. dadurch verstärkt, daß ihre berufsfachliche Qualifikation auf dem regionalen Arbeitsmarkt stark nachgefragt ist. Diese Arbeitskräfte haben also auch auf dem Arbeitsmarkt eine relativ starke Verhandlungsposition. Demgegenüber verfügen die angelernten Arbeitskräfte im Betrieb über eine schlechtere Verhandlungsposition. Sie können ihre weitgehend betriebsspezifisch orientierten Angelerntenqualifikationen auf dem Arbeitsmarkt nur begrenzt übertragen.

3. Gruppenarbeit in einem Betrieb der Metallverarbeitung - Fall A, Maßnahme A 12

a) Bedeutung der Gruppenarbeit im Fall A

Gruppenarbeit steht im Fall A unter ganz anderen innerbetrieblichen Voraussetzungen als im Fall C und hat eine wesentlich eingeschränkere Bedeutung. Kennzeichnendes Merkmal der im Betrieb A verfolgten Strategie der Nutzung von Arbeitskraft ist die Verbindung von Elementen traditioneller Gruppenarbeit mit anderen Organisationsformen der Arbeit, insbesondere mit Fließarbeit. Die im Betrieb A untersuchten Maßnahmen (A 11 und A 12) weisen unterschiedliche Kombinationen dieser arbeitsorganisatorischen Prinzipien auf: Während der Arbeitsprozeß in Maßnahme A 11 durch eine klassische Fließorganisation geprägt ist und Momente der Gruppenarbeit nur im veränderten Arbeitseinsatz an den Fließarbeitsplätzen zum Tragen kommen (vgl. unten, Abschnitt B. 3), ist der Arbeitseinsatz in Maßnahme A 12 durch den Versuch zu einer Verbindung von Gruppenarbeit und Fließorganisation geprägt. Damit verfolgt der Betrieb vor allem das Interesse,

- o die rationellen Vorteile der Fließorganisation in einer Fertigungsstraße durch variabel auslegbare Maschinenverkettung zu nutzen;
- o den Arbeitseinsatz gegenüber einem - sowohl nach Produkt wie nach Seriengröße - stark variierenden Auftragsvolumen flexibel zu halten;
- o das Verhältnis von unmittelbar produktiven und vorbereitenden Zeiten im Arbeitsprozeß (Rüstzeiten, Transportzeiten) zu optimieren.

Obwohl das Management im Betrieb A ausdrücklich die Realisierung eines sehr anspruchsvollen Konzeptes "selbststeuernder Gruppenarbeit" anstrebt (vgl. Kap. III), sind sowohl der betrieblichen Möglichkeit, die Kooperationsfähigkeit der menschlichen Arbeit zu nutzen, wie auch den zeitlichen und sachlichen Dispositionsmöglichkeiten der Arbeitskräfte relativ enge Grenzen gesetzt.

b) Die betrieblichen Rahmenbedingungen

(1) Betrieb A tritt mit seinem wichtigsten Produktionsbereich auf dem Markt als Zulieferer für den Straßenfahrzeugbau auf. Dieser Teil seines Produktionsprogramms trifft seit Anfang der 70er Jahre auf eine expandierende Nachfrage. Der Umsatz hat sich im Zeitraum von 1967-1975 verdreifacht; dabei ist die absolute Beschäftigtenzahl jedoch relativ stabil geblieben.

Die Absatzmarktsituation von Betrieb A ist in dem von uns untersuchten Produktionsbereich durch starke Marktabhängigkeiten gekennzeichnet, die sich aus dem Status eines Zulieferbetriebs ergeben. Die Streuung der Nachfrage im Produktionsprogramm und auch das Nachfragevolumen sind starken zeitlichen Schwankungen unterworfen. Diese Schwankungen sind die Folge kurzfristiger Aufträge bzw. Auftragsänderungen, die die Nachfrager im Rahmen der bestehenden Lieferver-

träge vornehmen. Der Betrieb nutzte Anfang der 70er Jahre die für ihn günstige Nachfrageentwicklung (die sich u. a. aus der sich verstärkenden Politik der Produktionsauslagerung in der Kfz-Industrie ergab), um die Produktion von Zulieferteilen im Stile der Großserienfertigung aufzuziehen.

Um die Marktabhängigkeit von einigen wenigen Großabnehmern durch eine hohe Diversifizierung der Produktpalette kompensieren zu können, mit der ein größerer Kreis von Nachfragern angesprochen wird, verfolgt der Betrieb A in der Auslegung der Produktionsprozesse eine doppelte Zielsetzung:

- o Einmal errichtet der Betrieb Montagelinien mit für den Betrieb neuen Formen von Fließarbeit, an denen jeweils ein Produkt als Zulieferteil für einen Nachfrager gefertigt wird (hierbei handelt es sich vorwiegend um Schweißkonstruktionen - vgl. exemplarisch Maßnahme A 11, Abschnitt B).
- o Der Betrieb versucht, auch im Bereich der Metallverformung die ökonomischen Vorteile der Fließorganisation zu nutzen, legt aber die Fertigungsstraßen so aus, daß eine Vielzahl von Produkten in unterschiedlichen Losgrößen gefertigt werden kann, was flexiblen Arbeits-einsatz erfordert.

Das zuletzt genannte Ziel ist exemplarisch in Maßnahme A 12 Gegenstand der vorliegenden Analyse.

(2) Marktabhängigkeiten und hohe Nachfrageschwankungen einerseits, eine auf die Beherrschung der Absatzmarktsituation ausgerichtete Strategie der Produktdiversifizierung andererseits verbinden sich im Betrieb A mit hohen Flexibilitätsanforderungen an den quantitativen Arbeitskräfteeinsatz. Diese Anforderungen aber treten im Betrieb A in Konflikt mit der vorhandenen Arbeitskräftestruktur und einer sehr schwierigen regionalen Arbeitsmarktsituation, die die Möglichkeiten der Personalbeschaffung eng begrenzt. Deshalb kann der Betrieb zeitliche Schwankungen des Nachfragevolumens auch nicht durch kurzfristige Maßnahmen der quantitativen Personalanpassung abfangen. Der Betrieb besitzt auf dem regionalen Arbeitsmarkt nur eine geringe Attraktivität ("Knochenmühle") und hat erhebliche Schwierigkeiten sowohl bei der Beschaffung von Facharbeitern mit brancheneinschlägiger Berufsausbildung wie auch bei Un- und Angelernten.

Der Betrieb liegt am Rande einer mittelgroßen Industriestadt. Die Arbeitsmarktkonkurrenz erstreckt sich auch auf die weitere Region, die durch eine landwirtschaftlich-kleingewerblich-industrielle Mischstruktur geprägt ist. Der regionale Einzugsbereich bei der Personalbeschaffung ist stark eingegrenzt.

Bei der Beschaffung von Un- und Angelernten spricht der Betrieb als Zielgruppe überwiegend ausländische Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt an. Der Ausländeranteil an den gewerblichen Arbeitnehmern betrug zum Untersuchungszeitraum im Betrieb nahezu die Hälfte, im un-

tersuchten Produktionsbereich nahezu zwei Drittel. Es gelingt jedoch dem Betrieb auch bei dieser Gruppe nur mit Mühe, die jährliche Fluktuationsrate zu kompensieren. Es ist auch nicht gelungen, die Beschäftigtenzahl durch Personalbeschaffungsmaßnahmen an die verbesserte Auftragslage anzupassen. Die Anpassung an die expandierende Nachfragesituation erfolgt daher durch eine Ausdehnung des Arbeitsvolumens: Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit betrug bei den gewerblichen Arbeitnehmern zum Untersuchungszeitpunkt 50 bis 56 Stunden. Die betrieblichen Experten begründeten diese beschäftigungspolitische Maßnahme mit dem Argument, daß dadurch die Arbeitsplätze auch bei rezessiven Entwicklungen gesichert werden könnten, die aufgrund der besonderen Marktstellung des Betriebes als Zulieferer jederzeit möglich seien. Außerdem würde der hohe Anteil von Überzeitarbeit als Attraktivitätsmoment auf dem Arbeitsmarkt gelten, wobei insbesondere den ausländischen Arbeitnehmern aufgrund ihrer spezifischen Erwerbsorientierung ein hohes Interesse an der Ableistung von Überstunden unterstellt wurde.

c) Bedingungen und Probleme des Arbeitskräfteeinsatzes und betriebliche Lösungsansätze im Fall A - Maßnahme A 12

(1) Die technisch-organisatorische Struktur der Maßnahme A 12 ist vor allem durch das Prinzip einer variabel auslegbaren Verkettung von Einzelmaschinen (Pressen) gekennzeichnet. Das hier realisierte System der Maschinenverkettung über einfache Rollengänge ist jedoch nur als ein erster Schritt im Sinne einer allgemeinen technisch-organisatorischen Rationalisierungsstrategie des Betriebes in diesem Fertigungsbereich anzusehen. Die Fertigungsstraße wurde erst während des Ablaufs der Untersuchung in Betrieb genommen; gegen Ende der Untersuchung war eine weitere Fertigungsstraße für Feinblechverformung auf einem höheren Mechanisierungsgrad in Planung.

Das Rationalisierungsinteresse des Betriebes richtet sich vor allem darauf, den Aufwand für den Transport des Werkstücks zwischen mehreren Bearbeitungsstationen zu verringern oder auszuschalten und die Werkstückzuführung und -handhabung zu mechanisieren.

Mit der Mechanisierung der Werkstückzuführung soll vor allem eine bessere Ausnutzung der Maschinenkapazität erreicht werden; vor allem im Bereich der Feinblechverformung werden beim Einlegen der Platten verstärkt Handhabungsgeräte eingesetzt. Zugleich will man auch den Zeitaufwand verringern und durch "Arbeitsvereinfachung" den Abbau körperlicher Belastungen erreichen.

Die Heterogenität des Maschinenparks (unterschiedliche Hersteller, unterschiedliche Funktionsweisen, unterschiedliche Arbeitshöhen der Pressen) begrenzt sowohl die Möglichkeit der Maschinenverkettung wie auch den Einsatz von Handhabungssystemen.

Hohe Produktdiversifikation und Nachfrageschwankungen im Rahmen der angebotenen Produktpalette führen in diesem Fertigungsbereich

sehr häufig zu Produkt- und Serienwechsel. So muß die untersuchte Fertigungsstraße in der Regel jeweils nach drei Schichten auf ein neues Produkt umgerüstet werden, bei relativ langen Umrüstzeiten. Damit stand der Betrieb vor dem Problem, das Verhältnis von unmittelbar produktiven und mittelbar produktiven Zeiten (Rüst- und Transportzeiten) zu optimieren.

Die ökonomischen Nachteile des hohen Anteils an mittelbar produktiven Zeiten im Fertigungsprozeß treten besonders dann drastisch zutage, wenn der Betrieb, aufgrund seiner Abhängigkeit von "wichtigen" Kunden, unvorhergesehene Eilaufträge mit sehr geringer Stückzahl in den Produktionsablauf einschieben muß. Aufgrund der bestehenden Lieferverträge kann der Betrieb nach Aussagen der Experten die Kostendifferenz, die sich bei kleinen Losgrößen aus dem ungünstigen Verhältnis von "Haupt- und Nebenzeiten" ergibt, nicht auf die Kunden abwälzen.

(2) Mit dem häufigen Serienwechsel im Fertigungsablauf treten auch Probleme der Einsatzelastizität der Arbeitskräfte auf. Mit jeder Umrüstung und veränderter Verkettung der Einzelmaschinen in der Fertigungsstraße ändert sich der Arbeitseinsatz der Bedienungsmannschaft - sowohl quantitativ (d.h. nach Zahl der Arbeitskräfte) wie auch qualitativ (d.h. nach der Zuordnung von Arbeitskräften zu Arbeitsplätzen).

Allgemein bestand im gesamten Fertigungsbereich ein hoher Umsetzungsdruck. Die Umsetzungspraxis der unteren Vorgesetzten bestand im wesentlichen darin, die personelle Besetzung an den Einzelmaschinen und den Fertigungsstraßen, je nach konkret gegebenen Produktionsanforderungen, "aufzufüllen" oder zu "verdünnen".

Mit dieser Umsetzungspraxis waren für die Arbeitskräfte erhebliche Belastungen verbunden; zugleich ergaben sich für den Betrieb Leistungsprobleme, da die Arbeitskräfte in der Mehrzahl nur über sehr spezifische, anlagen- und maschinenbezogene, Anlernqualifikationen verfügten und bei jeder Umsetzung Anpassungsprobleme auftraten. Diese Umsetzungspraxis führte nach Meinung der Experten und externen Berater zudem zu sozialen Kosten: mehr Unfälle mit entsprechenden Personalausfällen, hohe Fehlzeiten und Fluktuation seien Ausdruck der betrieblichen Umsetzungspraxis.

Mit dem Konzept "selbststeuernder Gruppenarbeit" sucht der Betrieb seine Produktivitäts- bzw. Rationalisierungsziele durchzusetzen; zugleich aber durch die Kooperation eine "humanere" - selbstdisponierende und qualifikatorisch höherwertige - Arbeitsform zu erreichen (vgl. Kap. III). Auf der einen Seite soll der Arbeitskräfteeinsatz dadurch stabilisiert werden, daß die Arbeitskräfte bestimmten Gruppen fest zugeordnet werden - damit erhofft sich der Betrieb insbesondere auch günstige Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation; auf der anderen Seite soll der Arbeitseinsatz in der Gruppe dadurch flexibel gehalten werden, daß die Arbeitskräfte zwischen den Arbeitsplätzen rotieren und dadurch qualifizierter werden. Damit sollen sich auch die bei der gegebenen Umsetzungspraxis vorliegenden Probleme lösen.

d) Arbeitseinsatz, Dispositionsmöglichkeiten, Qualifikationsstruktur und Qualifizierung in Maßnahme A 12

Die praktische Handhabung des Konzepts "selbststeuernder Gruppenarbeit" in Maßnahme A 12 verschärft die Spaltung der Straßenbesetzung in eine Kernmannschaft und eine Randmannschaft eher, als daß es sie aufhebt. Von dieser Spaltung ist nicht nur der Arbeitseinsatz, sondern sind auch die in der Gruppe bestehenden sachlichen und zeitlichen Dispositionsspielräume sowie Qualifikationsstruktur und Qualifizierung innerhalb der Gruppe geprägt.

(1) Arbeitseinsatz: Die Spaltung in Kern- und Randmannschaften ergibt sich in der untersuchten Fertigungsstraße vor allem aus der Trennung zwischen Maschinenbedienung und Zuarbeiten im Fertigungsablauf. Der Kernmannschaft gehören in erster Linie die Maschinenführer (sog. erste Leute) an; die "Helfer", die im wesentlichen manuelle Arbeiten bei der Werkstückzuführung (Einlegen der Platinen) ausführen, sind grundsätzlich in der Randmannschaft eingesetzt. Einige der Helfer, die Zuarbeiten bei der Maschinenbedienung ausführen, den Maschinenführern fest zugeordnet sind und diese im Bedarfsfall auch vertreten können (sog. zweite Leute), nehmen eine mittlere Position zwischen Kern- und Randmannschaft ein; diese Position gilt innerbetrieblich als Aufstiegsposition. Die der Kernmannschaft zugehörigen Arbeitskräfte sind ihren Arbeitsplätzen in der Regel fest zugeordnet; sie wechseln ihren Arbeitsplatz nur, wenn durch die produktspezifische Auslegung der Fertigungsstraße "ihre Maschine" in den Fertigungsablauf nicht einbezogen ist. Sie übernehmen dann die Funktion des "zweiten Mannes" an einer anderen Maschine, während zweite Leute bei Zuarbeiten eingesetzt werden.

Die der Randmannschaft zugehörigen Arbeitskräfte werden nahezu mit jeder Veränderung des Produktionsablaufs innerhalb der Fertigungsstraße umgesetzt; wird der Personaleinsatz in der Straße - wegen einer reduzierten Auslegung der Maschinenverkettung oder bei reduzierten Produktionsprogrammen - "verdünnt", wird die Randmannschaft aus der Straße abgezogen und für Zu- oder Hilfsarbeiten in anderen Bereichen eingesetzt.

(2) Sachliche und zeitliche Dispositionsspielräume: Die Spaltung der Straßenbesetzung in eine Kern- und eine Randmannschaft wird insbesondere bei den sachlichen und zeitlichen Dispositionsspielräumen in der Arbeitsausführung und im Arbeitseinsatz aktuell. Grundsätzlich verfügt die Randmannschaft bei der Arbeitsausführung über keine sachlichen und zeitlichen Dispositionsspielräume. Bei den Arbeiten der Werkstückzuführung handelt es sich um kurzzyklische, repetitive Teilarbeiten, die an den Maschinentakt gebunden sind (durchschnittliche Zykluszeit unter 0,5 Min.); die Zuarbeiten bei der Maschinenbedienung und beim Umrüsten der Straße erfolgen grundsätzlich unter Anweisung der Kernmannschaft. Dagegen kommen die der Kernmannschaft einge-

räumten sachlichen und zeitlichen Dispositionsspielräume vor allem im Rahmen der Umrüstarbeiten in der Fertigungsstraße zum Tragen, in die die Randmannschaften nicht oder nur mit einfachsten Zuarbeiten einbezogen werden.

Beim Einbau der Werkzeuge in die Pressen arbeiten die Arbeitskräfte der Kernmannschaft teamartig zusammen. So wird etwa die Umrüstung der sogenannten "Kopfmaschine", die fast immer in die Maschinenverkettung einbezogen ist, in der Regel von den ersten Leuten gemeinsam vorgenommen; auch im übrigen helfen sich die ersten und zweiten Leute beim Umrüsten "ihrer" Maschinen gegenseitig aus. Teamartige Kooperationsbeziehungen bestehen bei den Umrüstarbeiten auch zwischen den Arbeitskräften der Kernmannschaft und den zentral für diesen Bereich eingesetzten Transportarbeitern (Hallenkran, Gabelstapler).

Nur bei den Umrüstarbeiten liegt der konkrete Arbeitseinsatz begrenzt in der Disposition der Gruppe; dabei weisen die Arbeitskräfte der Kernmannschaft den Helfern die anfallenden Zuarbeiten an. Im übrigen sind bei Umsetzungen innerhalb der Straße, die beim Wechsel von Fertigungsabläufen notwendig werden, die unteren Vorgesetzten, bei Umsetzungen außerhalb der Straße Produktionsleitung und Fertigungsplanung eingeschaltet.

(3) Qualifikationsanforderungen: Die Aufteilung der Straßenbesetzung entspricht den bestehenden Qualifikationsunterschieden der in der Fertigungsstraße eingesetzten Arbeitskräfte; zugleich aber ist die Qualifizierungspolitik des Betriebes auf diese Spaltung hin ausgerichtet.

Bei den Arbeitskräften der Randmannschaft handelt es sich überwiegend um ausländische Arbeitskräfte, die nur über eine schmale Anlernqualifikation verfügen. Die Anlernung beschränkt sich auf eine kurze Unterweisung durch den Vorarbeiter; die Einarbeitung wird von den im Arbeitsprozeß eingesetzten Arbeitskräften übernommen. Anlernung und Einarbeitung dauern in der Regel nur einige Tage.

Dagegen verfügen die Arbeitskräfte der Kernmannschaft über eine höhere, aber stark prozeß- bzw. maschinenspezifisch ausgerichtete Anlernqualifikation, die im Betrieb begrenzt, auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt jedoch kaum übertragbar ist. Auch diese Qualifikation ist grundsätzlich durch learning by doing erworben und baut auf Erfahrungswerten auf, die die Arbeitskräfte unter Anleitung der Meister und Vorgesetzten selbst gewinnen müssen. Je nach Vorkenntnissen dauert, so Expertenaussagen, die Anlernung ein bis zwei Monate; die Dauer der Einarbeitungszeit wurde dagegen mit bis zu zwei Jahren angegeben.

Wegen der bestehenden Schwierigkeiten, Facharbeiter mit einschlägiger Qualifikation in ausreichendem Umfang zu rekrutieren, war der Betrieb zum Untersuchungszeitraum durchweg dazu übergegangen, die Positionen der Maschinenführer mit qualifizierten Angelernten zu besetzen. Bei der Beschaffung dieser Arbeitskräfte überwog Binnenrekrutierung im Betrieb.

e) Das Verhältnis von Gruppenarbeit und Entlohnungssystem im Betrieb A

(1) Bei der praktischen Umsetzung des Konzepts "selbststeuernder Gruppen" bzw. der "Verbundarbeit" wurde der Entlohnungsgrundsatz geändert: An die Stelle des bisherigen Einzelprämienlohns trat eine spezifische Form des Gruppenprämienlohns. Dieser ist in der Sicht des Managements das entscheidende Instrument, um die anvisierten Ziele zu erreichen. Durch den Gruppenprämienlohn sollen sowohl die Kooperationsleistung innerhalb der Gruppen als auch die Kooperation im "Verbund" zwischen den Gruppen und den Arbeitskräften der vorgelagerten Arbeitsgänge sowie den "Funktionsarbeitern" (insbes. Transport) erleichtert und motiviert werden.

Das Entlohnungssystem soll die lohntechnischen Voraussetzungen für eine verbesserte arbeitsorganisatorische Gliederung des gesamten Fertigungsbereiches in "Verbundsysteme" schaffen; damit sollen die organisatorischen Voraussetzungen der Gruppenarbeit abgesichert bzw. überhaupt erst hergestellt werden. Durch die lohntechnische Zusammenfassung der Arbeitskräfte in "Verbundsysteme" sollen der Arbeitseinsatz in den Gruppen stabilisiert, durch die Ausgestaltung des Gruppenprämienlohns aber zugleich die Flexibilität des konkreten Arbeitseinsatzes innerhalb der Gruppen erhöht und der Austausch zwischen Gruppen (bzw. "Verbundsystemen") erleichtert werden.

Der Gruppenprämienlohn ist im Betrieb A als Dreh- und Angelpunkt des betrieblichen Interesses an der Nutzung von Arbeitskraft anzusehen, das eine enge Verknüpfung zwischen technischer und organisatorischer Rationalisierung i. S. von Fließfertigung und traditionellen Formen der Gruppenarbeit herzustellen sucht.

Grundsätzlich setzt die Anwendung des Gruppenprämienlohns voraus, daß die in das Entlohnungssystem einbezogenen Arbeitskräfte sich produktionstechnisch sinnvoll in Gruppen zusammenfassen lassen. Diese Voraussetzung ist bei in sich geschlossenen Produktionsabläufen gegeben, die nach Prinzipien der Fließfertigung ausgelegt sind, so auch in der Maßnahme A 12. Wo diese Voraussetzung nicht gegeben ist, hat die Zusammenfassung der Arbeitskräfte zu "Verbundsystemen" zunächst nur lohntechnische Bedeutung.

Für die Berechnung der Prämien werden den Gruppen bzw. den in "Verbundsystemen" zusammengefaßten Arbeitskräften für jeden Produktionsablauf Gesamtzeiten vorgegeben, die sich aus der Summe der bisher geltenden Einzelvorgabezeiten ergeben. Die Prämien berechnen sich aus der Differenz zwischen der Sollzeit für den Durchlauf des Werkstücks durch den Arbeitsprozeß (einschließlich sachlichen und persönlichen Verteilzeiten) und der tatsächlich verfahrenen Zeit, der produzierten Stückzahl sowie der Zahl der im Arbeitsprozeß eingesetzten Arbeitskräfte. Die Gruppenprämien sind grundsätzlich als Mengenleistungsprämien mit degressiver Lohnfunktionslinie ausgestaltet. Je nach Produktionsbereich sind teilweise auch Zusatzprämien einbezogen.

Mit der Umstellung des bisher auf Einzelprämienentlohnung beruhenden Entlohnungssystems auf Gruppenprämienlohn will der Betrieb Anreize für die verstärkte Kooperation der Arbeitskräfte in der Gruppe und eine verbesserte Kooperation zwischen den Gruppen beim Arbeitsablauf schaffen. Die Lohnanreize sollen dadurch wirksam werden, daß die Einzelentlohnung der individuellen Arbeitskraft sich jetzt nach der Gruppenleistung richtet oder, wie die Experten es ausdrücken, daß "die Gruppen in einen Topf arbeiten".

Der Grundlohndifferenzierung liegt die analytische Arbeitsplatzbewertung zugrunde. Der Prämienlohn soll im betrieblichen Entlohnungssystem durch die degressive Wirkung auf den Verdienstgrad der Arbeitskräfte eine Korrekturfunktion gegenüber der relativ starken Berücksichtigung von "Belastungspunkten" im System der Arbeitsplatzbewertung ausüben. Damit soll die Lohn drift ausgeglichen werden, die sich aus der - im Vergleich zu anderen Betrieben der Metallindustrie - überdurchschnittlich hohen Lohn eingruppierung der Arbeitskräfte ergibt.

In der Sicht des betrieblichen Managements liegt die Anreizwirkung des Gruppenprämienlohns für eine erhöhte Umsetzungsbereitschaft der Arbeitskräfte darin, daß sich der individuelle Verdienst jetzt nach der jeweiligen Gesamtleistung in den "Verbundsystemen" bemißt und die Gefahr von Lohn einbußen bei Umsetzungen verringert wird.

(3) Entscheidend ist, daß sich mit der Einführung des Gruppenprämienlohns für die Kern- und Randmannschaft unterschiedliche finanzielle Effekte ergeben. Der Gruppenprämienlohn verstärkt den Trend zur Polarisierung des Arbeitskräfteeinsatzes. Dabei ist zunächst die unterschiedliche Lohn eingruppierung der Arbeitskräfte in der untersuchten Fertigungsstraße zu berücksichtigen, die der Aufteilung der Straßenbesetzung in Kern- und Randmannschaft entspricht.

Die Beteiligung "am gemeinsamen Topf" bedeutet nichts anderes, als daß bei der Berechnung der Einzelverdienste die in der Gruppe erreichte Gesamtleistung zugrunde gelegt wird. Die effektiven Mehrverdienste der Arbeitskräfte berechnen sich nach dem jeweiligen, ihrer Lohngruppe zugeordneten Prämienfaktor - der "gemeinsame (Zeit-) Topf" führt zu unterschiedlichen Effektivverdiensten. Die unterschiedlichen finanziellen Wirkungen des "gemeinsamen Topfes" führen dazu, daß die Kernmannschaft verstärkten Leistungsdruck auf die Randmannschaft ausübt. Zusätzlich ist die Kernmannschaft beim "Verdünnen" bestrebt, leistungsschwächere Arbeitskräfte der Randmannschaft nach "außen abzugeben" und leistungsstärkere im Arbeitsprozeß zu behalten. Der Gruppenprämienlohn führt damit in der konkreten Praxis zu einem starken Gruppendruck, der vor allem auf die leistungsschwächeren Arbeitskräfte der Randmannschaft eine stigmatisierende Wirkung ausübt: Sie werden nach Möglichkeit überhaupt aus der Gruppe herausgedrückt.

f) Effekte der Gruppenarbeit für Betrieb A

Grundsätzlich ist zu bemerken, daß die Effekte der Gruppenarbeit im Fall A im Zusammenhang mit der vom Betrieb verfolgten Nutzungsstrategie zu sehen sind, die technisch-organisatorische Rationalisierung und gezielte Nutzung bestimmter Momente der Kooperationsfähigkeit menschlicher Arbeit zu verbinden sucht. (Zur Modifizierung der Zielsetzung des oberen Managements durch die betriebswirtschaftlich-technischen Stäbe bereits im Umstellungsprozeß vgl. Kap. III). Zusammenfassend lassen sich diese Effekte folgendermaßen umreißen.

(1) Zumindest ansatzweise erreicht der Betrieb die mit diesem Konzept neben der "Humanisierung" verfolgten Ziele der Produktivitätssteigerung. Die produktivitätssteigernden Effekte sind in erster Linie den gleichzeitig verfolgten technisch-organisatorischen Rationalisierungsmaßnahmen, den verbesserten Instrumenten der Produktionsplanung und Fertigungssteuerung sowie der damit hergestellten höheren Transparenz der Fertigungsabläufe zuzurechnen. Der zur Steuerung der Kooperationsleistung eingesetzte Gruppenprämienlohn wirkt sich dabei nur indirekt und insofern produktivitätssteigernd aus, als durch die (vereinfachte) Lohnabrechnung auch die Kalkulations- und Planungsdaten verbessert wurden.

(2) Eine verbesserte Wirtschaftlichkeit erreicht der Betrieb - neben den produktivitätssteigernden Effekten - durch die von der Arbeitsgruppe erzielte Leistungssteigerung. Die Leistungssteigerung ist vor allem als Folge eines verstärkten kollektiven Leistungsdrucks anzusehen, der in der Gruppe durch das Gruppenprämienlohnverfahren ausgelöst wird. Höhere Leistungsintensität und Leistungsverdichtung in der Gruppe führen - neben verbesserter Planung und Steuerung der Fertigungsabläufe - zur Optimierung des Verhältnisses von unmittelbar produktiven Zeiten und Vorbereitungszeiten im Fertigungsablauf.

(3) Dagegen sind die Effekte des Gruppenprämienlohnverfahrens auf Stabilisierung und gleichzeitige Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes weit hinter dem vom Management verfolgten Ziel zurückgeblieben. Eine höhere Stabilisierung des Arbeitseinsatzes ist nur insofern erreicht worden, als durch die lohnrechtliche und arbeitsorganisatorische Zusammenfassung der Arbeitskräfte zu "Verbundsystemen" eine gezielte Umsetzungspraxis erleichtert werden konnte. Dagegen ist die vom Management dem Gruppenprämienlohn zugeschriebene Anreizwirkung für eine selbstgesteuerte und einvernehmliche innerbetriebliche Mobilität der Arbeitskräfte nicht zum Tragen gekommen.

(4) Die "humanisierenden" Effekte, die das betriebliche Management mit dem Konzept "selbststeuernder Gruppenarbeit" explizit zu verwirklichen trachtete, sind überwiegend nicht eingetreten. Von "Eigenregie"

der Gruppen und "Selbststeuerung" kann nicht die Rede sein. Damit bleiben auch im betrieblichen Interesse wesentliche Potentiale, die in der Nutzung der Kooperationsfähigkeit der menschlichen Arbeit angelegt sind, verschüttet.

Die praktizierte Kooperation wirkt sich vor allem als Gruppendruck auf die Randmannschaft in der Fertigungsstraße und auf die leistungsschwächeren Arbeitskräfte aus. Diese werden nach Möglichkeit aus der Gruppe herausgedrückt. Zwar entspricht die "Selbstreinigung" der Gruppe der betrieblichen Zielsetzung, jedoch ist nicht zu übersehen, daß die Leistungskonkurrenz zwischen den Arbeitskräften eine solidarische Kooperation zerstört.

Da eine systematische Rotation der Arbeitskräfte zwischen Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen Anforderungen - wegen der Polarisierung und des Abdrückens Schwächerer - nicht zustandekommt, sind mit den Umsetzungen auch keine qualifizierenden Folgen verbunden. Die drei in der Fertigungsstraße vorhandenen Qualifikationsgruppen sind gegeneinander abgeschottet - ein qualifizierender Durchlauf der Arbeitskräfte durch den Arbeitsprozeß unterbleibt. Damit verschenkt der Betrieb die Möglichkeit, Qualifikationspotentiale aufzubauen, die überhaupt erst die Voraussetzung einer verbesserten Nutzung der Kooperationsfähigkeit menschlichen Arbeitsvermögens schaffen würden.

g) Potentielle Auswirkungen der Gruppenarbeit für die Arbeitskräfte im Betrieb A

Auch im Interesse der Arbeitskräfte kommen die in der Gruppenarbeit grundsätzlich angelegten Potentiale zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation nur sehr eingeschränkt zum Tragen. Die potentiellen Auswirkungen der im Betrieb A vorgefundenen Nutzungsstrategie auf die Reproduktionsinteressen und Reproduktionsgefährdungen der Arbeitskräfte lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

(1) Dem Interesse des Betriebes an der Leistungssteigerung entsprechen in den Gruppen erhöhter Leistungsdruck von Kernmannschaften zu Randmannschaften, eine verschärfte Leistungsintensivierung und Leistungsverdichtung in der gesamten Arbeitsgruppe (z. B. durch "verdünnte" Besetzung). Kooperation wirkt als Zwang. Solidarisierende Effekte - wie gegenseitiges Aushelfen, Belastungsabbau durch freiwilligen Arbeitsplatztausch und Mitziehen Leistungsschwächerer - werden blockiert. Durch den Gruppenprämienlohn wird der - von der Kernmannschaft ausgelöste - Gruppendruck verschärft; er führt vor allem zu steigendem Arbeitstempo und zur Arbeitshetze. Diese Belastungen verstärken sich mit häufigem Produkt- und Serienwechsel.

(2) Durch die degressive Wirkung des Prämienlohns auf den Verdienstgrad bleibt der Mehrverdienst der Gruppe auch bei einem höherem durchschnittlichen Arbeitsergebnisgrad gering. Der durchschnittliche

Mehrverdienst der Gruppe wirkt sich finanziell - wegen der bestehenden Differenzen in der Lohnneingruppierung - auf die Arbeitskräfte der Kern- und Randmannschaft unterschiedlich aus. Der zu erwartende Verdienst wird für die Arbeitskräfte um so weniger berechenbar, je häufiger Produkt und Serien in der Fertigungsstraße wechseln und Umsetzung erfolgt. Damit verlieren die Arbeitskräfte aber die Kontrolle über das Lohn-Leistungs-Verhältnis, worin ansonsten ein wesentlicher Grund für die Akzeptanz von Lohnanreizen liegt.

(3) Positive Ansätze, die in erweiterten Arbeitsinhalten sowie in sachlichen und zeitlichen Dispositionsspielräumen bei der Arbeitsausführung angelegt sind, wurden nur bei den Tätigkeiten realisiert, die der Maschinenbedienung angelagert sind: Demnach profitieren allein die Arbeitskräfte der Kernmannschaft von den Ansätzen zu job-enrichment und job-enlargement. Die Arbeitskräfte der Randmannschaft führen ausschließlich kurzzyklische und maschinenaktgebundene Tätigkeiten aus. Damit ist für die Arbeiter dieser Qualifikationsgruppe weder ein Belastungswechsel noch die Chance zur Höherqualifizierung verbunden. Auch der Monotoniecharakter der Tätigkeiten bleibt erhalten. Mit Umsetzungen treten außerdem Anpassungsprobleme auf, die die bei diesen Tätigkeiten bestehenden körperlichen Belastungen und Unfallgefährdungen erhöhen können. Zwar führt der Einsatz von Handhabungsgeräten grundsätzlich zum Abbau von körperlichen Belastungen bei den Zuarbeiten. Langfristig sind mit den technisch-organisatorischen Rationalisierungsmaßnahmen jedoch Freisetzungseffekte zu erwarten, die sich vor allem auf die Arbeitsplätze der Randmannschaften auswirken dürften.

(4) Es fielen auch zum Untersuchungszeitpunkt in der Fertigungsstraße noch in hohem Umfang körperlich belastende Arbeiten beim Einlegen der Platinen an. Diese Arbeitsvorgänge sind auch mit Unfallgefahren (insbesondere Schnittverletzungen) verbunden. Der Betrieb sucht die Arbeitskräfte gegen solche Unfallgefahren vor allem durch persönliche Schutzausrüstungen zu sichern; diese haben aber auch hier - wie allgemein beobachtbar - nur eine begrenzte Schutzwirkung (vor allem im Sommer werden die Schutzausrüstungen von den Arbeitskräften wegen der bestehenden Hitzebelastung abgelegt). Die im gesamten Fertigungsbereich bestehenden hohen Umgebungslastungen - insbesondere hoher Lärm - bringen die Gefahr langfristigen Gesundheitsverschleißes aller in der Fertigungsstraße eingesetzten Arbeitskräfte (sowohl Kern- wie Randmannschaften) mit sich. Die Gefahren langfristigen Gesundheitsverschleißes verstärken sich außerdem mit den hohen zeitlichen Belastungen, die sich aus einer durchschnittlichen Überstundenzahl von 10-15 Stunden pro Woche ergeben: Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Ableistung von Überstunden nicht auf freiwilliger Basis erfolgt, sondern vom Betrieb z. T. über längere Fristen hin und dann erzwungen wird, wenn Teilgruppen der Arbeitskräfte sich dagegen sperren.

(5) Die Zuordnung der Arbeitskräfte zur Kern- und Randmannschaft bestimmt auch deren betriebliche Position. Nur die Kernmannschaft ist der Stammebelegschaft zuzurechnen. Ihre Stellung im Betrieb ist zwar relativ gesichert, aber ihre ausgeprägte betriebspezifische Qualifikation wirkt sich in verstärkter Betriebsbindung aus. Diese Arbeitskräfte haben nur geringe Möglichkeiten, die erreichte Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt zu transferieren. Dagegen haben die Arbeitskräfte der Randmannschaft nur geringe Chancen, in die betriebliche Stammebelegschaft aufzurücken; in den geringen Aufstiegschancen wirkt sich insbesondere der Mangel an systematischer Qualifizierung aus.

B. Betriebliche Interessen an der Verbindung von Kooperation und Fließorganisation: Veränderter Arbeitseinsatz an Fließarbeitsplätzen

1. Vorbemerkung

Das strategische Interesse der Betriebe an dieser Arbeitsform besteht vor allem darin, die Vorteile der Fließorganisation in hocharbeitsteiligen Montageprozessen aufrechtzuerhalten, gleichzeitig aber die Kooperationsleistung der Arbeitskräfte zu nutzen. Dabei sollen Friktionen und Störquellen bewältigt werden, die aus der Fließorganisation entstehen; zugleich soll bei diesem an sich starren Organisationsprinzip der Arbeitseinsatz an marktbedingte Flexibilitätsanforderungen (zeitliche Nachfrageschwankungen, Produkt- und Serienwechsel, Produktinnovation) angepaßt werden. Die Differenz zur gerade geschilderten Maßnahme A 12 besteht darin, daß dort eine Kombination von Gruppenarbeit und neu einzuführender fließfertigungsartiger Systeme angestrebt wird, hier aber in eine bestehende traditionelle Fließfertigung Elemente der Kooperation eingeführt werden sollen, und zwar durch organisatorische, nicht (nur) lohntechnische Maßnahmen.

Es ist auffallend, daß in den beiden hier untersuchten Fällen die Einführung dieser Arbeitsform explizit unter programmatischen Zielsetzungen wie "selbststeuernde Gruppenarbeit" bzw. "teilautonome Montagegruppen" stand. Gerade diese Zielsetzungen kamen in beiden Fällen auch nicht ansatzweise zur Geltung:

- o Kurzzyklische, repetitive Teilverrichtungen und schmale, "vor Ort" erworbene Anlernqualifikationen begrenzen von vornherein die Kooperationsfähigkeit der Arbeitskräfte. Auch erweiterte Arbeitsumfänge (im Sinne des job-enlargement) und/oder systematischer Arbeitsplatzwechsel an Fließarbeitsplätzen führen von sich aus nicht zu einer Erhöhung des Qualifikationspotentials, wenn auch zu erhöhten Anforderungen an die Arbeitskräfte.
- o Die Verbindung von Fließorganisation und Gruppenarbeit führt nur dann zu höherer Flexibilität von Organisation und Arbeitseinsatz,

wenn - da flankierende Qualifizierungsmaßnahmen fehlen - im Arbeitsprozeß berufsfachliche und höhere Anlernqualifikationen bereits verfügbar sind, die die Arbeitskräfte zur Kooperation befähigen.

- o Durch die Notwendigkeit präziser zeitlicher Abstimmung der aufeinanderfolgenden Montageverrichtungen sind sachlichen und zeitlichen Dispositionsspielräumen der Arbeitskräfte an Fließarbeitsplätzen grundsätzlich enge Grenzen gesetzt; es fehlen daher auch die entscheidenden Voraussetzungen für Dispositionen und "Selbststeuerung" durch die Gruppen.
- o Flexibilitätsanforderungen an den Arbeitskräfteeinsatz, die sich aus marktbedingten Auftragsschwankungen oder technisch und personell bedingten Ablaufstörungen (z. B. Personalausfälle, Leistungsdefizite) ergeben, lassen sich an Fließarbeitsplätzen in der Regel nur durch Umsetzungen bewältigen. Umsetzungen verhindern jedoch den Aufbau von Gruppenstabilität und Gruppenkohärenz und treten damit in Widerspruch zu einer wesentlichen Voraussetzung für die Kooperation der Arbeitskräfte.

Wie im einzelnen zu zeigen sein wird, verhindern diese Restriktionen, daß die dieser Arbeitsform zugeschriebenen verbesserten Voraussetzungen für die Reproduktion von Arbeitskraft - wie Kooperation, Disposition und Qualifizierungschancen - zum Tragen kommen.

Im einen Fall (Großbetrieb der feinmechanisch-optischen Industrie, ca. 600 gewerbliche Beschäftigte) handelt es sich um die Montage eines fototechnischen Gerätes (Maßnahme B 52); kennzeichnend ist hier die formale arbeitsorganisatorische Zusammenfassung der Arbeitskräfte zu Bandgruppen und der Einsatz motivationspsychologischer Instrumente. Im anderen Fall (Großbetrieb der EBM-Industrie, ca. 1500 gewerbliche Beschäftigte) um einen Montageprozeß, in dem ein Zubehörteil für die Kfz-Industrie montiert (geschweißt) wird (Maßnahme A 11); kennzeichnend ist bei dieser Maßnahme die Verbindung von Gruppenprämienlohn und polarisiertem Einsatz von Arbeitskräften mit schmaler und solchen mit komplexerer Anlernqualifikation. Da die betrieblichen Voraussetzungen dieses Falles bereits dargestellt wurden (bei der Maßnahme A 12 - vgl. oben A. 3), beschränken wir uns auf knappe Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse.

2. Veränderter Arbeitseinsatz an Fließarbeitsplätzen in einem Betrieb der feinmechanisch-optischen Industrie - Maßnahme B 52

a) Die Bedeutung veränderten Arbeitseinsatzes an Fließarbeitsplätzen in Betrieb B

In Betrieb B (feinmechanisch-optische Industrie) strebt das Management mit Maßnahmen der "Arbeitsstrukturierung" Effekte an, die nach herkömmlicher Auffassung mit Hilfe "teilautonomer Gruppen" erreicht werden können. Die Verknüpfung von Gruppenarbeit und Fließorganisa-

tion scheitert teils an der Unvereinbarkeit der Zielsetzungen mit den Rahmenbedingungen des Betriebes, teils an den immanenten Widersprüchen in diesen Zielsetzungen selbst.

Mit der Verbindung von Gruppenarbeit und Fließorganisation verfolgt der Betrieb mehrere Ziele gleichzeitig:

- o höhere Flexibilität des Arbeitseinsatzes bei Produktwechsel und Produktinnovation;
- o Ausgleich von Ablaufstörungen, die von Fehlern der Materialbereitstellung, vor allem aber von Personalausfällen ausgehen;
- o Sicherung sehr hoher Anforderungen an die Produktqualität, die innerbetrieblich in hohen Qualitätsnormen fixiert sind;
- o höhere Arbeitsmotivation und dadurch Reduzierung hoher Fluktuation und Fehlzeiten.

b) Die betrieblichen Rahmenbedingungen

(1) Betrieb B, Teilbetrieb eines Konzerns, stellt unterschiedliche foto-technische Geräte für Endverbraucher her. Die Produktpalette hat eine vergleichsweise hohe Typen- und Variantenvielfalt. Die Konkurrenzsituation auf den Absatzmärkten wird von den Experten als problematisch dargestellt: Man beobachtet einerseits eine Verlagerung der Nachfrage auf Billigprodukte, die vor allem von ausländischen Konkurrenten angeboten werden, und sieht sich andererseits bei Produkten mit gehobenen Qualitätsansprüchen zunehmend scharfer Preiskonkurrenz ausgesetzt. Die Konkurrenzsituation äußert sich zu Beginn der Untersuchung zunächst in einer sich abzeichnenden Stagnation und - bei einer Nacherhebung nach über einem Jahr - in einem deutlichen Rückgang der Nachfrage nach den im untersuchten Produktionsbereich gefertigten Produkten. Um die stagnierende Nachfrage zu überwinden, versucht der Betrieb im Untersuchungszeitraum, mit neuen - technisch aufwendigen - Produkten in den Markt vorzustoßen. Die Produktinnovation, die zu häufigerem Serien- und Typenwechsel führt, und zeitliche - insbesondere saisonal bedingte - Nachfrageschwankungen stellen wachsende Flexibilitätsanforderungen an die Produktion.

(2) Die Anforderungen an höhere Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes und die - mit Produktinnovation sich verschärfenden - Anforderungen an die Produktqualität (und damit die Qualifikation der Montagekräfte) sind nur schwer mit den gegebenen Arbeitskräftestrukturen und der Arbeitsmarktsituation des Betriebes zu vereinbaren.

Auf Grund der Arbeitsmarktsituation und sehr hoher Fluktuationsraten (über 25%) gelingt es dem Betrieb nicht, im Montagebereich eine ausreichend große Stammbesatzung von Arbeitskräften aufzubauen, die über längere Betriebserfahrung und komplexere Anlernqualifikationen verfügen und sich flexibel an mehreren Arbeitsplätzen einsetzen lassen.

Der Arbeitsmarkt ist durch die Lage des Betriebes am Rand einer Großstadt gekennzeichnet; er ist regional eng umgrenzt und beschränkt sich auf den Stadtteil und das daran unmittelbar anschließende Einzugsgebiet des Vororts. Auf dem großstädtischen Gesamtarbeitsmarkt treten mehrere Mitbewerber der gleichen oder vergleichbarer Branchen auf, die die gleiche Zielgruppe (vorwiegend weibliche Angelernte) für die Produktion nachfragen. Der Betrieb kann daher sein Einzugsgebiet nicht in die Stadt hinein ausdehnen. Es gelingt dem Betrieb auf dem regionalen Teilarbeitsmarkt nicht, die eigentlich gesuchte Zielgruppe für Angelerntentätigkeiten im Montagebereich anzusprechen: deutsche weibliche Arbeitskräfte mit Industrieerfahrung oder vorgängiger beruflicher oder schulischer Bildung. Der Betrieb weicht daher auf ausländische Arbeitskräfte ohne vorgängige deutsche Hauptschulbildung und mit geringer Industrieerfahrung aus. In der Sicht des Managements fehlen jedoch gerade bei dieser Arbeitskräftegruppe die entscheidenden Voraussetzungen für Betriebsbindung, Arbeitsmotivation und Lernbereitschaft.

c) Bedingungen und Probleme des Arbeitskräfteeinsatzes und der arbeitsorganisatorischen Gestaltungsmaßnahmen im Betrieb B - Maßnahme B 52

Wesentlicher Anlaß für die Umstrukturierung der Montagelinie (Maßnahme B 52) war die Produktion eines neuen Gerätetyps, die im Wechsel mit dem bisher gefertigten Gerätetyp in dieser Linie erfolgen sollte. Mit dieser Umstrukturierung verband der Werksleiter mit sehr persönlichem Engagement ein stark motivationstheoretisch beeinflusstes Konzept "autonomer Gruppenarbeit" (vgl. Kap. III).

Die vor der Umstrukturierung bestehende Organisation der Montagelinie (Fließorganisation) erschwerte den Wechsel von Produktvarianten. In solchen Fällen fielen jeweils neue Taktaufteilungen sowie ein jeweils verändertes Verhältnis zwischen Vormontage- und Montagetätigkeiten an. Mit dem Wechsel von Produktionsprogrammen ergab sich auch die Notwendigkeit von Umsetzungen in und zwischen den Montagelinien, wobei bestehende Anlerndefizite der Arbeitskräfte verstärkt als Störfaktoren wirksam wurden.

Im Rahmen der vom Betrieb durchgeführten Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen wurde das Band als Werkstücktransportmittel aufgelöst und die gesamte Linie in acht Montagegruppen mit jeweils acht Arbeitsplätzen unterteilt. Damit sollten zunächst arbeitsorganisatorische Voraussetzungen für die Bildung "teilautonomer" Montagegruppen geschaffen werden. Angestrebt war die Bildung von Montageinseln, die als "produktorientierte" Arbeitsgruppen für Quantität und Qualität der (Teil-) Produkte verantwortlich sein sollten. Durch Mehrfachanlernung sollten die Arbeitskräfte in die Lage versetzt werden, beim Produktwechsel (zwei Gerätetypen) auch unterschiedliche Montagetätigkeiten auszuführen.

Mit der neuen Auslegung des Montageprozesses verfolgte der Betrieb weiterhin das Ziel, die Auswirkungen von Störungen auf den gesamten Montageablauf einzudämmen. Zwischen den Arbeitsgruppen wurden deshalb größere Puffer (eine halbe Tagesproduktion) eingerichtet, die die Funktion haben sollten, den Montagefluß zwischen den Arbeitsgruppen zu entkoppeln. Technisch-organisatorische Ablaufstörungen sollten sich nach Möglichkeit nur noch auf die jeweilige Montagegruppe beschränken. Solche Ablaufstörungen, die vor der Umstrukturierung der Montagelinie immer wieder zu Bandstillständen führten, hatten ihren Grund weit weniger in technischen Funktionsstörungen des Transportbandes oder einzelner Vorrichtungen an den Arbeitsplätzen (Ausnahme: Justiervorrichtungen und Prüfgeräte) als in Fehlern bei der Materialbereitstellung und in Personalausfällen.

Entscheidend waren die in dieser Montagelinie bestehenden Probleme durch sehr hochgeschraubte Anforderungen an die Produktqualität geprägt: Es mußte vermieden werden, daß bestehende Qualifikations- und Leistungsdefizite der Arbeitskräfte sich in Fehlern niederschlugen, die die Produktqualität beeinträchtigten. Mit der Bildung "teilautonom" Montagegruppen strebte der Betrieb eine höhere Produktverantwortung der Arbeitskräfte an, die zu einer Verringerung der Fehlerhäufigkeit bei der Montage führen sollte. Langfristig strebt der Betrieb an, das bestehende personalkostenaufwendige Kontrollsystem graduell abzubauen.

Im engen Zusammenhang mit diesen Motivierungszielen stand das Bestreben, das Erwerbs- bzw. Leistungsverhalten der Arbeitskräfte, insbesondere Fluktuation und Fehlzeiten, positiv zu beeinflussen. Durch Gruppenbildung sollten die Betriebsbindung der Arbeitskräfte erhöht, Motivation aufgebaut und die "Flucht in die Krankheit" gebremst werden. Um diese Ziele zu erreichen, setzte der Betriebe eine Reihe motivationspsychologischer Instrumente ein. Zuallererst gehörte hierzu die Installierung der "Gruppe" - angeordnet um einen Arbeitstisch mit Blick- und Sprechkontakt - selber. Außerdem erwartete man sich höhere Motivation und gruppenspezifische Identifikation der Arbeitskräfte durch die Einrichtung von Gruppensprecherinnen, die vor allem die Koordination zwischen den unteren Vorgesetzten und den Montagegruppen verbessern sollten. Dabei geht das betriebliche Management von gängigen Motivationstheorien (Herzberg, Mc Gregor) aus, die vor allem von externen Beratern in den Betrieb hineingetragen werden. (Zur "Unternehmensphilosophie" und Umstellung vgl. im einzelnen Kap. III, B., 4.).

Die motivationspsychologischen Instrumente reichen von "psychologischer" Farbgebung in der Montagehalle und an den Arbeitsplätzen, besonderen Formen persönlicher Anerkennung ("Firmennadeln") über Informationsabende, Wochenendseminare für untere Vorgesetzte zu einem ausgebauten betrieblichen Vorschlagswesen. Im Zentrum der motivationstheoretischen Konzepte aber steht die These, daß die Motivation der Arbeitskräfte aus der "Herausforderung durch die Aufgabe",

"Verantwortungszuwachs", "Selbstentfaltung" und "Selbstbestätigung durch Erfolg" erwachsen müsse (betriebl. Dokument).

d) Arbeitseinsatz, Dispositionsspielräume, Qualifikationsstruktur und Qualifizierung in Maßnahme B 52

Bei der Überführung der ursprünglich bestehenden Montagelinie in organisatorisch abgegrenzte Montage-"Gruppen" fehlten in Maßnahme B 52 jedoch die entscheidenden Voraussetzungen für höhere Eigendisposition der Arbeitskräfte bzw. Gruppen sowie für systematischen Arbeitsplatzwechsel, Qualifizierung und Motivation.

(1) Arbeitseinsatz und Dispositionsspielräume: Die Fließorganisation bleibt in den Montagegruppen trotz der Anordnung um die "Achter"-Tische unverändert bestehen; an den nach MTM-Grundsätzen gestalteten Montageplätzen bestehen keine sachlichen und zeitlichen Dispositionsspielräume. Die bereits vor der Umstrukturierung bestehende Abfolge der Montageschritte wurde bei der Bildung der Montagegruppen unverändert übernommen.

Die präzise Abtaktung an den Montagearbeitsplätzen (durchschnittliche Zykluszeit je nach Typ zwischen 3,75 und 6 Minuten) - notwendige Taktausgleiche werden vor allem durch Integration von Vormontage in die Montagearbeiten erreicht - verhindert schon im Ansatz dispositive Einflußmöglichkeiten der Gruppen auf den Montageablauf; die Arbeitskräfte haben grundsätzlich keine Möglichkeit, in die Abfolge der Montageschritte einzugreifen. Mit der fehlenden Möglichkeit, den Arbeitsrhythmus zu steuern, und bei der minimalen Puffermöglichkeit innerhalb der Arbeitsgruppen (zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen: 2 - 3 Werkstücke) ist auch die Möglichkeit zur gegenseitigen Hilfestellung bei der Arbeitsausführung weitgehend ausgeschlossen.

Bei der Neugestaltung der Montagelinie wurden einzelne ergonomische Verbesserungen an den Arbeitsplätzen erzielt; so wurden insbesondere die Arbeitsstühle verbessert. Auch ermöglicht die veränderte Anordnung der Arbeitsplätze Sichtkontakt und verbessert damit die Möglichkeit zur Kommunikation; jedoch ist dies keine ausreichende Voraussetzung dafür, sachliche Kooperationsbeziehungen (Aushelfen, Anlernen, Zeit schaffen für Nebenarbeiten etc.) zwischen den Arbeitskräften entstehen zu lassen.

(2) Qualifikationsanforderungen und Qualifikationsstruktur: Die Qualifikationsanforderungen an den einzelnen Arbeitsplätzen wurden durch die Arbeitsstrukturierungsmaßnahme nicht verändert. Kennzeichen des Merkmal des untersuchten Montageprozesses ist eine ausgeprägte Heterogenität der Anforderungen an den unterschiedlichen Typen von Arbeitsplätzen. Diese Heterogenität ist in erster Linie als Ausdruck des ausgebauten betrieblichen Systems der Sicherung der Produktqualität zu sehen. Insgesamt sind drei Qualifikationsgruppen zu unterscheiden:

Berufsfachliche Qualifikationsanforderungen werden ausschließlich an den Reparaturarbeitsplätzen gestellt, an denen männliche Facharbeiter (Feinmechaniker, Optiker) eingesetzt sind. Diese Arbeitskräftegruppe ist für die Reparatur von endmontierten Geräten zuständig, die von der Endkontrolle als fehlerhaft zurückgewiesen werden.

Komplexere Anforderungen an Anlernqualifikationen sowie begrenzte zeitliche und sachliche Dispositionsspielräume bestehen an den Prüfplätzen der Endkontrolle und an den Justageplätzen. An diesen Arbeitsplätzen fallen die Arbeitskräfte in begrenztem Umfang eigenständig Entscheidungen im Rahmen der vorgegebenen Toleranzgrenzen.

Dagegen werden an den Montageplätzen und an den in die Montagegruppen integrierten Prüfplätzen nur geringe Qualifikationsanforderungen gestellt; die dort eingesetzten Arbeitskräfte verfügen nur über eine sehr schmale Anlernqualifikation.

Zwischen den unterschiedlichen Qualifikationsgruppen in der Montagelinie besteht nur eine sehr geringe Durchlässigkeit: Umsetzungen erfolgen grundsätzlich nur innerhalb der jeweiligen Qualifikationsgruppen. So besteht auch - trotz der geringen Qualifikationsanforderungen - keine Möglichkeit des Arbeitsplatztausches zwischen den Montagekräften und den innerhalb der Montagegruppen eingesetzten Kontrollkräften.

(3) Qualifizierung: Die Widersprüchlichkeit der betrieblichen Zielsetzungen, die bei der Neugestaltung der Montagelinie verfolgt werden, kommt vor allem in der Qualifizierungspolitik des Betriebes hinsichtlich der Montagegruppen zum Ausdruck. Während nach der betrieblichen Konzeption job rotation zum Aufbau komplexer Anlernqualifikationen führen soll, zeigt sich, daß die Arbeitskräfte gerade wegen ihrer schmalen Anlernqualifikation und der Heterogenität der Anforderungen gar nicht zum Arbeitsplatzwechsel befähigt sind. Die - beim Anlauf des neuen Produkts - geplante und zunächst teilweise realisierte Erweiterung der Arbeitsumfänge und Arbeitszyklen erschwerte den Arbeitsplatzwechsel zusätzlich und führte außerdem zu qualifikatorischen Überforderungen der eingesetzten Montagekräfte: Auch wenn mit den erweiterten Zykluszeiten überwiegend nur eine Addition einfacher Montageverrichtungen verbunden ist, so steigen doch die Anforderungen an Konzentration und Aufmerksamkeitsleistung. Das vom Betrieb im Zusammenhang mit dieser Maßnahme verfolgte Qualifizierungskonzept erweist sich als in sich nicht tragfähig: Qualifizierung soll durch "learning by doing" erfolgen/ außerdem soll durch eine verschärfte Eingangsselektion (Tests) die Qualifikationsanpassung vorgesteuert werden. In der Praxis zeigte sich, daß sich auch bei Selektion die Qualifikationsanpassung nicht erreichen ließ. Der Versuch, ungelernte ausländische weibliche Arbeitskräfte über die "Identifikation mit dem Produkt" (einem komplexen foto-optischen Gerät) zu motivieren, schlug notgedrungen fehl.

e) Veränderter Arbeitseinsatz an Fließarbeitsplätzen und Entlohnungsgrundsätze im Betrieb B

Obwohl auch Betrieb B die angestrebte Verknüpfung von Fließorganisation und Gruppenarbeit lohn technisch absichert, hat der Einsatz eines gruppenbezogenen Leistungslohns nur eine eingeschränkte strategische Bedeutung:

- o Der Gruppenakkord wird nur sehr begrenzt als Steuerungsinstrument der Kooperationsleistung wirksam: Er schafft weder Anreize für die Steigerung der Einzelleistung noch der Gesamtleistung der Gruppe. Seine wesentliche Funktion besteht darin, die Kontinuität der Gesamtleistung zu sichern.
- o Auch wird die Kooperationsbereitschaft der Arbeitskräfte durch den Gruppenakkord nicht gesteigert. Trotz besonderer Lohnregelungen gehen vom Entlohnungssystem auch keine Anreize für die Bereitschaft zum Arbeitsplatzwechsel und zur Mehrfachanlernung aus.

In den Gruppenakkord sind alle Arbeitskräfte einer Montagegruppe einbezogen - jede Gruppe rechnet den Akkord selbständig ab.

Die Möglichkeit, den Verdienstgrad über individuelle oder kollektive Mehrleistung zu beeinflussen, ist durch die betriebliche Festlegung der Tagesstückzahlen außerordentlich eng begrenzt. Die tägliche Stückzahl ergibt sich aus Produktionsprogrammen, die jährlich von der Konzernleitung festgelegt werden und nur in relativ engen Grenzen vom Betrieb monatlich an die effektive Nachfrageentwicklung angepaßt werden können. Innerbetrieblich sind aber der Produktionsleitung die monatlich zu erbringenden Stückzahlen zwingend vorgeschrieben.

In der Praxis ergeben sich - aufgrund von Materialengpässen, Personalausfällen etc. - gewisse Schwankungen der täglichen Stückzahlen, die von den unteren Vorgesetzten in der Regel im wöchentlichen, zumindest aber im monatlichen Rhythmus ausgeglichen werden müssen.

Der Gruppenakkord hat unter diesen Voraussetzungen tendenziell die Wirkung eines Pensumslohns. Seine Funktion besteht einmal darin, die Anpassung der Gesamtleistung an die in engen Grenzen schwankenden betrieblichen Produktionsnormen zu sichern; zum anderen aber muß vermieden werden, daß unterschiedliche Zeitgrade einzelner Montagegruppen zur Diskontinuität im Montagefluß führen - der Arbeitsergebnisgrad einer Montagegruppe darf im Durchschnitt nicht höher liegen als die Gesamtleistung aller Montagegruppen.

Dem Ziel, die Gesamtleistung konstant zu halten, gilt schließlich auch die Errichtung von Puffern zwischen den Arbeitsgruppen. Damit sollen einerseits die Auswirkungen von Ablaufstörungen an einzelnen Arbeitsplätzen oder in Arbeitsgruppen abgefangen werden, andererseits unterschiedliche Zeitgrade in der Gesamtleistung der einzelnen Gruppen ausgeglichen werden. Die angestrebte Kontinuität des Montageflusses schließt aber gleichzeitig aus, daß die Montagegruppen die Pufferbildung zu einem zusätzlichen Mehrverdienst nutzen können; damit besteht

für die Arbeitskräfte umgekehrt dann auch keinerlei Lohnanreiz, leergearbeitete Puffer durch Mehrleistung wieder aufzufüllen. Die Errichtung von Puffern kommt dem Interesse der Arbeitskräfte nur insoweit entgegen, als dadurch Zeitpolster entstehen, die zum Ausgleich von Leistungsschwankungen, zur besseren Wahrnehmung der persönlichen Verteilzeiten oder zu informellen Pausen genutzt werden können. Das Interesse der Arbeitskräfte an solchen Zeitpolstern ist aber gleichzeitig dadurch begrenzt, daß diese nur kollektiv innerhalb der Montagegruppen wahrgenommen werden können (z. B. gemeinsame Kaffeepausen), was zugleich zu Spannungen zu vor- oder nachgelagerten Gruppen führen kann (Leerlaufen der Puffer).

Der Gruppenakkord schafft von sich aus auch keinerlei Anreize für freiwilligen Arbeitsplatzwechsel und Mehrfachanlernung. Da die individuelle Beeinflussung des Leistungsergebnisses nahezu ausgeschlossen ist, werden verstärkte Anstrengungen der Arbeitskräfte durch diesen Entlohnungsgrundsatz auch nicht honoriert. Der Betrieb versucht, diese Lücke dadurch zu schließen, daß er Arbeitskräften, die mindestens vier Arbeitsplätze in einer Gruppe beherrschen, die Ernennung zu "Teilspringern" und eine höhere Lohneingruppierung in Aussicht stellt. In der Praxis zeigt sich jedoch, daß die betrieblichen Voraussetzungen zur Ernennung von Teilspringern und zur Höhergruppierung zu hoch angesetzt sind, um von den Arbeitskräften - ohne erhebliche Leistungsanstrengung - erfüllt werden zu können.

f) Effekte der Verbindung von Kooperation und Fließorganisation für Betrieb B

Insgesamt ist der Betrieb mit der Zielsetzung, eine Verbindung zwischen Fließorganisation und Kooperationsleistung der Arbeitskräfte herzustellen, gescheitert. Unter den gegebenen Voraussetzungen - fortbestehende Fließorganisation in einem hocharbeitsteiligen Arbeitsablauf, geringe sachliche und zeitliche Dispositionsmöglichkeiten, geringe Qualifikation der Arbeitskräfte und hohe Heterogenität der Anforderungen an den Arbeitsplätzen - ist Arbeitskraft grundsätzlich nicht kooperationsfähig. Die Erfolglosigkeit der mit Maßnahme B 52 verfolgten betrieblichen Nutzungsstrategie führte schließlich zur Rücknahme wesentlicher Aspekte der Arbeitsstrukturierung und zu einschneidenden Veränderungen des Arbeitseinsatzes.

Der Betrieb hat keines der mit dieser Maßnahme verfolgten Einzelziele auch nur ansatzweise erreicht. Im einzelnen:

(1) Während des Ablaufs der Untersuchung zeigte sich, daß sich die Flexibilität des Arbeitseinsatzes im Montageprozeß - entgegen den Zielvorstellungen des Managements - durch die Arbeitsstrukturierung nicht erhöht hat. Das abwechselnde Fahren zweier verschiedener Produkte im gleichen Montagebereich gelang nicht: Neben Konstruktionsmängeln des neu aufgelegten Produkts, das fertigungstechnisch noch nicht ausge-

reift war, sind für diesen Fehlschlag Qualifikations- und Leistungsdefizite der Arbeitskräfte - auf der Basis der Merkmale der arbeitsorganisatorischen Gestaltungsmaßnahme selbst - verantwortlich zu machen.

Auch nach der Arbeitsstrukturierung mußten mit dem Produktwechsel grundlegend neue Taktaufteilungen und Umsetzungen der Arbeitskräfte innerhalb der Montagelinie erfolgen. Damit wurden bestehende Montagegruppen wieder auseinandergerissen. Mit den notwendigen Umsetzungen brachen die bestehenden Qualifikations- und Anlerndefizite der Arbeitskräfte voll auf.

(2) Weder das Qualifikationsniveau der eingesetzten Arbeitskräfte noch ihre Motivation haben sich erhöht. Damit gingen von der Maßnahme auch keinerlei Wirkungen für eine Erhöhung der Produktqualität aus. Vielmehr stieg die Fehlerhäufigkeit beim Wechsel der Gerätetypen auf überdurchschnittlich hohe Werte an. Da außerdem die Puffer zwischen den Arbeitsgruppen nicht kontinuierlich aufgebaut wurden, kommt die ihnen zugedachte Funktion der Entstörung des Montageablaufs nicht voll zum Tragen.

(3) Die Zusammenfassung der Arbeitskräfte zu Montagegruppen bleibt ebenso formal wie die Institution der Gruppensprecherinnen. Beides hat keinerlei Wirkung auf eine höhere Identifikation der Arbeitskräfte mit dem Produkt oder dem Betrieb. Die Fluktuationsraten (teilweise ca. 30%) und die Fehlzeiten (ca. 15%) bleiben auch nach der Arbeitsstrukturierung unverändert hoch.

Für die Wirkungslosigkeit der Institution der Gruppensprecherinnen sind im wesentlichen folgende Gründe maßgebend:

- o Die in der betrieblichen Stellenbeschreibung den Gruppensprecherinnen zugedachten Funktionen sind teils unklar, teils widersprüchlich.
- o Die von den Montagegruppen pflichtgemäß gewählten Gruppensprecherinnen werden von den unteren Vorgesetzten nicht akzeptiert; es kommt aber auch zu Spannungen innerhalb der Gruppen, weil teilweise "Nationalitäten"-Wahlen sich durchsetzen, so daß ein Teil der Arbeitskräfte die (eigene) Gruppensprecherin nicht akzeptiert.
- o Die Gruppensprecherinnen werden auf ihre Aufgaben nicht vorbereitet; die "Schulung" beschränkt sich auf "Appelle" in Form von Vorträgen durch die Werksleitung. Die Funktion schlägt sich nicht in der Lohneingruppierung nieder. Schließlich verfügen die Sprecherinnen über kein eigenständiges Zeitbudget. Da die Funktion der Gruppensprecherinnen aus den Verteilzeiten der Gruppe "bezahlt" werden muß, führt ihre Tätigkeit zu zusätzlichen zeitlichen Belastungen für die Gruppe und zu subjektiven, emotionalen Belastungen der Sprecherinnen selber.
- o Die widersprüchlichen Anforderungen an die Funktion der Gruppensprecherinnen führt dazu, daß diese sich mit der eigenen Rolle nicht identifizieren können, sich als die "Dummen" fühlen und resignieren.

Gerade weil diese Arbeitskräfte im Regelfall "gute" Arbeiterinnen sind, sehen sie sich plötzlich in einer ungewohnten Frontstellung zu den Vorgesetzten, werden plötzlich "nicht mehr für voll genommen". Dazu kommt, daß sie gerade dort, wo sie von ihren Kolleginnen am meisten "scharf gemacht" werden (Einführung von Gleitzeit und Veränderung des Betriebsurlaubs), keinerlei Einflußchancen haben und sehen.

Bei der Rücknahme der Maßnahme (vgl. Kap. III) im Rahmen der Produktionskürzungen bleibt zwar die arbeitsorganisatorische Auslegung erhalten, jedoch werden das Konzept "teilautonomer" Montagegruppen und die Institution der Gruppensprecherinnen abgeschafft.

g) Potentielle Auswirkungen der Verbindung von Fließorganisation und Gruppenarbeit auf die Arbeitskräfte im Betrieb B

Verfehlt der Betrieb einerseits die mit dieser Arbeitsform verfolgten Ziele, so werden andererseits mögliche positive Effekte der Gruppenarbeit für die Arbeitskräfte unter den gegebenen Bedingungen schon im Ansatz blockiert.

(1) Auch im Interesse der Arbeitskräfte entstehen keine verbesserten Kooperationsbeziehungen. Die Möglichkeit zur gegenseitigen Hilfestellung bei der Arbeitsausführung ist nicht gegeben; sie kann, wenn erforderlich und gewollt, nur über Leistungsintensivierung (Übernahme von Tätigkeiten des benachbarten Arbeitsplatzes bei nur geringen Zeitpuffern) erfolgen.

Durch das Konzept sehr kurzer Unterweisung und des "learning by doing" wird der Qualifizierungsaufwand auf die Arbeitskräfte selbst abgewälzt und führt zu erheblichen Einarbeitungsschwierigkeiten. Dabei geraten die Arbeitskräfte in Konflikt mit den betrieblichen Qualitätsnormen - sie sind bei Fehlern recht nachhaltigen Sanktionen der unteren Vorgesetzten ausgesetzt oder müssen - als Gruppe - Lohn- bzw. Zeiteinbußen durch unbezahlte Nacharbeiten hinnehmen.

Die Erweiterung der Arbeitsinhalte bringt bei Einführung des neuen Produkts für die Arbeitskräfte aufgrund der (Nicht-)Qualifizierung die Gefahr qualifikatorischer Überforderung mit sich. Mit der gestiegenen Zahl von Einzeltätigkeiten steigen vor allem Aufmerksamkeits- und Konzentrationsanforderungen. Aufgrund bestehender Anlerndefizite geraten die Arbeitskräfte durch den - von den unteren Vorgesetzten ausgeübten - Stückzahlruck auch unter Zeitdruck.

Die durch die Ablaufstörungen und Personalausfälle erzwungenen Umsetzungen bedeuten für die Arbeitskräfte zusätzliche Belastungen; mit jeder Umsetzung sind Einarbeitungsschwierigkeiten oder zumindest Habitualisierungsschwierigkeiten verbunden.

Verbesserungen für die Arbeitssituation der Arbeitskräfte sind nur ansatzweise durch ergonomische Gestaltungsmaßnahmen an den Arbeitsplätzen und verbesserte soziale Kontaktmöglichkeiten bei der Arbeits-

ausführung angelegt. Die Arbeitsumweltbedingungen blieben unverändert, wobei sich die Belastungen allerdings auf gewisse Klimatisierungsprobleme beschränken.

(2) Durch den eingefrorenen Verdienstgrad beim Gruppenakkord haben die Arbeitskräfte keine Möglichkeit, den Einzelverdienst durch individuelle Mehrleistung zu beeinflussen; dagegen wirkt sich innerhalb der Arbeitsgruppen der Gruppenakkord als sozialer Druck auf leistungsschwächere Arbeitskräfte aus.

(3) Die Institution der Gruppensprecher schafft für die Arbeitskräfte keine Voraussetzungen für eine verbesserte kollektive Wahrnehmung ihrer Interessen; vielmehr wird durch die Institution der Gruppensprecher das Arbeitsklima in den Gruppen eher negativ beeinflusst. Sie belastet auch das Zeitbudget der Arbeitskräfte sowie ihre Orientierung gegenüber den Weisungen der unteren Vorgesetzten.

(4) Durch die Heterogenität der Anforderungsstrukturen im Arbeitsprozeß ist - verbunden mit der Selektionspolitik - schließlich tendenziell eine Spaltung der Arbeitskräfte in Rand- und Stammebelegschaft angelegt. Die der Randbelegschaft zugehörigen Arbeitskräfte sind einem erhöhten Beschäftigungsrisiko ausgesetzt. Dieses wurde unmittelbar aktuell, als das Unternehmen wegen der schlechten Absatzmarktlage und der fertigungstechnischen Probleme die Produktion drastisch reduzierte und ein Viertel des Personals abbaute.

3. Veränderter Arbeitseinsatz an Fließarbeitsplätzen in einem Betrieb der EBM-Industrie - Maßnahme A 11 (Zusammenfassung)

Ähnlich wie in Maßnahme A 12 verfolgt der Betrieb A in der untersuchten Montagelinie mit der Veränderung des Arbeitseinsatzes an Fließarbeitsplätzen (Schweißstraße) vor allem das Interesse, die in der Fließorganisation grundsätzlich enthaltenen technisch-organisatorischen Rationalisierungspotentiale auszuschöpfen und zugleich die Kooperationsfähigkeit der menschlichen Arbeitskraft als Flexibilitätspolster gegenüber quantitativen Nachfrageschwankungen zu nutzen. Der entscheidende Unterschied gegenüber Maßnahme A 12 besteht darin, daß hier in zwei parallel laufenden Montagelinien nur ein einziges Bauteil (eine Schweißkonstruktion) in großer Serie gefertigt wird. Daraus ergibt sich folgendes:

(1) Der Auftraggeber kann aufgrund der bestehenden Lieferverträge die jeweils benötigten Quoten (Stückzahlen) sehr kurzfristig - im Rahmen von wenigen Tagen - festlegen bzw. ändern. Dies hat in der untersuchten Montagelinie zur Folge, daß die Zahl der eingesetzten Arbeitskräfte den quantitativen Schwankungen des Produktionsvolumens angepaßt wer-

den muß. Möglich wird dies dadurch, daß dann Arbeitskräfte aus einer oder beiden Linien herausgenommen werden, die restlichen Arbeitskräfte z. T. zwei hintereinanderliegende Arbeitstätigkeiten übernehmen (Anlernung hierzu und Einsatz durch die Meister).

(2) Außerdem können die festgelegten (Tages-)Stückzahlen erreicht werden, indem durch intensivierte Arbeit und Nachrücken über zwei bis drei nachgelagerte Arbeitsplätze Staus am Ende der Linie gegen Schichtende abgebaut werden.

Auch bei dieser Strategievariante setzt der Betrieb eine spezifische Abwandlung des Gruppenprämienlohns als Instrument ein, um die Kooperationsleistung der Arbeitskräfte zu erleichtern. Indessen sind hier die arbeitsorganisatorischen und qualifikatorischen Voraussetzungen für die Kooperation der Arbeitskräfte noch wesentlich stärker eingeschränkt als in Maßnahme A 12. Die Montagelinie weist eine starre Fließorganisation auf; zwar dient das Fließband (Rollenband) ausschließlich als Werkstücktransportmittel, jedoch liegen die Arbeitstakte im einzelnen fest. Es handelt sich durchweg um kurzzyklische, repetitive Teilverrichtungen, die keinerlei fachliche und zeitliche Dispositionsmöglichkeiten beinhalten.

Auch bei dieser Maßnahme A 11 baut der Arbeitseinsatz auf einer heterogenen Qualifikationsstruktur der Arbeitskräfte auf und führt zur Polarisierung der Arbeitskräfte in eine Kern- und Randmannschaft. So verfügen die Arbeitskräfte der Kernmannschaft über komplexere Anlernqualifikationen, beherrschen mehrere Arbeitsplätze in der Montagelinie und sind begrenzt zu der obengenannten Flexibilität befähigt. Die Arbeitskräfte der Randmannschaft, die nur über sehr schmale Anlernqualifikationen verfügen (Beherrschung nur einer Tätigkeit), werden bei reduziertem Produktionsprogramm aus dem Arbeitsprozeß abgezogen und in anderen Bereichen - z. B. als Helfer an Pressen - eingesetzt.

Der Betrieb erreicht mit dieser Strategie auch bei Maßnahme A 11 Produktivitätssteigerungen über gezielte technisch-organisatorische Rationalisierung und eine Steigerung der Gesamtleistung im Arbeitsprozeß. Die vom Management programmatisch angestrebte Zielsetzung, die Errichtung "selbststeuernder" Montagegruppen (durch Beherrschung aller Arbeitsplätze, durch eigene und nicht durch Vorgesetzte gesteuerte Rotation, durch Übernahme qualifizierterer Wartungsarbeiten etc.), wird auch bei dieser Maßnahme nicht erreicht.

4. Erfahrungen aus den Kurzfallstudien - Ergänzende Hinweise

Die Erfahrungen aus den untersuchten Maßnahmen A 11 und B 52 werden bestätigt durch die Kurzfallstudien Z 2 und Z 9.

Im Betrieb Z 2 (Unternehmen der Unterhaltungselektronik) wurde - im Zusammenhang mit der Aufnahme eines neuen Produkts in die

Fertigung - zunächst experimentell ein Montageband mit taktgebundenen Arbeitsplätzen aufgelöst; die Arbeitsplätze wurden an einem Rundtisch angeordnet und vorher abgetrennte Prüfarbeiten einbezogen. Das Fließprinzip blieb jedoch bestehen.

Ziel dieser Gestaltungsmaßnahme war es, eine höhere Qualitätsverantwortung der Arbeitskräfte zu erreichen und den Arbeitseinsatz gegenüber Typen- und Variantenvielfalt bei kleineren bis mittleren Serien variabel halten zu können.

Nach Anfangserfolgen wurde das Experiment zunächst auf 40, später auf 200 Montagearbeitsplätze ausgedehnt; die Gruppenstärke schwankte zwischen 15 und 20 Arbeitskräften. Nach Angaben der Experten bildeten sich in den Gruppen informelle Gruppensprecher heraus, die sukzessive auch Aufgaben der Fertigungssteuerung und Materialdisposition übernahmen. Dabei lagen die entscheidenden Voraussetzungen für die Einführung dieser Arbeitsform in einer über einen längeren Zeitraum erworbenen relativ komplexen Anlernqualifikation der überwiegend deutschen - und etwa zur Hälfte männlichen - Arbeitskräfte. Den Expertenaussagen zufolge kann davon ausgegangen werden, daß die anfänglichen Erfolge - Produktivitätssteigerungen bis zu 20% - im wesentlichen auf Lohnanreize zurückzuführen sind, die sich aus der Veränderung der Entlohnungsgrundsätze - Übergang von Zeitlohn zu Gruppenakkord und Qualitätsbindung des leistungsabhängigen Lohnanteils - ergaben.

Der Gruppenakkord und offensichtlich bestehende Qualifikationsunterschiede zwischen den Arbeitskräften führten in der Folgezeit jedoch zu Leistungskonkurrenz und sozialen Spannungen innerhalb der Gruppen. Der Betrieb versuchte, solche Spannungen dadurch auszugleichen, daß er zusätzlich individuelle Leistungszuschläge einführte, über die Leistungsschwankungen innerhalb der Gruppen bei der Einzelentlohnung berücksichtigt werden sollten.

Nach Angaben der Experten waren für die Rücknahme auch dieser Gestaltungsmaßnahme jedoch nicht die Spannungen innerhalb der Gruppen ausschlaggebend, sondern Produktionsentscheidungen der Unternehmensleitung, die auf einen drastischen Nachfragerückgang Mitte der 70er Jahre mit einer erheblichen Reduzierung der Produktionskapazität reagierte. Ein Teil der Montage wurde ausgelagert, etwa 40% der Beschäftigten wurden entlassen. Nach Bereinigung der Produktpalette ging der Betrieb wieder zur traditionellen Bandmontage über, von der sich das (inzwischen ausgewechselte) betriebliche Management technisch-organisatorische Rationalisierungsgewinne und eine verbesserte Rentabilität erhoffte. Die Parallelität zur Maßnahme B 52 ist frappierend.

Der Betrieb verlor aufgrund des Personalabbaus in der Folgezeit gerade den Stamm der qualifizierten deutschen, insbesondere der männlichen Angelernten (Eindruck eines unsicheren Arbeitsplatzes). Danach waren in der Montage überwiegend ausländische weibliche Arbeitskräfte beschäftigt, die über keine Industrieerfahrung verfügten. Damit waren die qualifikatorischen Voraussetzungen für eine mögliche Wiedereinführung der Gruppenarbeit grundsätzlich entfallen.

Im Betrieb Z 9 (Produktion von Zubehör für landwirtschaftliche Nutzfahrzeuge und von Sportgeräten) hatte die Verbindung von Fließorganisation und Gruppenarbeit von vornherein Übergangscharakter. Diese Maßnahme stand in engem Zusammenhang mit einem drastischen Nachfragerückgang im bisher wichtigsten Produktbereich des Nutzfahrzeugsektors. Im Rahmen eines allgemeinen Abbaus der bisher vorhandenen Produktionskapazität wurde die Zahl der Arbeitskräfte an mehreren traditionellen Fließbändern sukzessive verringert; geradezu "zwangsweise" wurden die Arbeitsumfänge erheblich erweitert und der vorher bestehende Taktzwang aufgehoben. In der Regel setzte der Betrieb als Instrument zur Steuerung der nunmehr notwendigen Kooperationsleistung Gruppenakkord ein, ging später aber in einigen Fällen wegen auftretender sozialer Spannungen in den Gruppen zu Einzelakkord über.

Bei der Verbindung von Fließorganisation und Gruppenarbeit nutzte der Betrieb auch hier die über längere Erfahrung erworbenen Anlernqualifikationen der überwiegend deutschen und männlichen Arbeitskräfte (ländlicher Arbeitsmarkt). Die Arbeitstakte wurden so ausgelegt, daß die Montageverrichtungen stark ineinander griffen und von den Arbeitskräften kooperativ durchgeführt werden konnten. In einer der Montagelinien wurde die Zahl der Arbeitskräfte von ursprünglich 12 auf 5 verringert und die Zykluszeit auf etwa 1 Stunde erweitert. Die in der Montagelinie verbliebene Gruppe verfügte über erhebliche sachliche und zeitliche Dispositionschancen. Bereits zum Zeitpunkt der Durchführung der Kurzfallstudie aber hatte die Unternehmensleitung die Entscheidung gefällt, einen Teil der Montage in andere Produktionsstätten auszulagern bzw. die Produktion überhaupt einzustellen.

C. Betriebliche Interessen an der individuellen Leistung: Errichtung von Einzelarbeitsplätzen (2)

1. Vorbemerkung

Mit der Auflösung der Fließorganisation und der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen verfolgen Betriebe grundsätzlich das strategische Interesse, die Einzelleistung von kooperativen und organisatorischen Arbeitszusammenhängen im Produktionsprozeß möglichst unabhängig zu halten und isoliert abzufordern. Das betriebliche Interesse richtet sich auf eine möglichst breite Ausschöpfung des individuellen Leistungsvermögens. Gleichzeitig streben die Betriebe mit der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen eine Verbesserung des Gesamtergebnisses an. Durch die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen sollen Störquellen, die sich aus der Fließorganisation bzw. aus den durch sie bedingten Kooperationserfordernissen ergeben, eingegrenzt bzw. ausgeschaltet werden; soll der Arbeitseinsatz leichter an marktbedingte Flexibilitätsanforderungen angepaßt und (auch grundsätzlich gegebene) Abtaktschwie-

rigkeiten bzw. Abstimmungsverluste bei Veränderungen/Anpassungen vermieden werden; sollen günstigere Voraussetzungen für die Identifikation des Leistungsergebnisses pro Arbeitsplatz, für schärfere Leistungskontrollen und genauere Fehlerzurechnung geschaffen werden.

Allerdings steht die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen bei Montageabläufen unter einer Reihe spezifischer innerbetrieblicher, technisch-organisatorischer und arbeitsorganisatorischer Voraussetzungen:

- o Die Zahl der einzelnen Montageverrichtungen darf einen bestimmten Umfang nicht überschreiten; dabei bestimmen sich die Grenzen aus dem Komplexitätsgrad der einzelnen Tätigkeiten und den Qualifikationen der im Betrieb verfügbaren Arbeitskräfte.
- o Die Montagetätigkeiten müssen in einer bestimmten Relation zu Vorrichtungen und Einzelmaschinen stehen; hier ergeben sich betriebliche Grenzen aus technisch-organisatorischen und räumlichen Gestaltungsmöglichkeiten an den Arbeitsplätzen sowie aus der Höhe der damit verbundenen Investitionskosten.
- o Die Möglichkeit der individuellen Versorgung der Einzelarbeitsplätze mit Material und Werkstücken muß gesichert sein; Grenzen für die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen ergeben sich hier aus Art und Format (bzw. Volumen) der Bauteile, aus technischen Problemen der Materialbereitstellung und des Werkstücktransportes sowie den - mit entsprechenden Lösungen verbundenen - Investitionskosten.

Allgemein setzt die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen entwickelte Instrumente der Arbeitsvorbereitung und der Fertigungssteuerung voraus.

Mit den innerbetrieblichen produktionstechnischen und arbeitsorganisatorischen Bedingungen, unter denen sich Interessen an der Nutzung der individuellen Leistung verfolgen lassen, sind potentiell positive Auswirkungen für die Reproduktion von Arbeitskraft verbunden: Mit erweiterten Arbeitsumfängen und der Lösung der Arbeitsausführung von kooperativen und organisatorischen Zwängen sind größere individuelle zeitliche und sachliche Dispositionsspielräume angelegt; die Möglichkeit der Anpassung des individuellen Arbeitsrhythmus an die betrieblichen Leistungsnormen wird tendenziell verbessert. Dagegen werden potentielle Kooperationsvorteile (wechselseitige Hilfe, kollektive Interessenartikulation u. ä.) eher blockiert. Allerdings entscheiden auch hier die betrieblichen Rahmenbedingungen sowie die unterschiedlichen Strukturmerkmale und Problemsituationen darüber, inwieweit solche potentiellen Auswirkungen zum Tragen kommen und inwieweit solche Maßnahmen sich auf Qualifizierungschancen, individuellen Verdienst u. a. auswirken.

In den untersuchten Fällen lassen sich zwei Grundformen in der Verknüpfung zwischen betrieblichen Rahmenbedingungen und strategischen Interessen der Betriebe erkennen.

- o Einerseits dient die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen dazu, die Kontinuität des Produktionsflusses bei Fließfertigung zu sichern. Mit

der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen sollen Produktionsabschnitte entstört werden, die als Engpässe im gesamtbetrieblichen Produktionsablauf wirken. Dies ist der Fall im untersuchten Betrieb des Straßenfahrzeugbaus (Maßnahme E I 41), in dem sich der untersuchte Montageprozeß bei starker Nachfrageexpansion und auftretenden Kapazitätsgrenzen als Flaschenhals erweist (2.).

- o Andererseits steht die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen in Zusammenhang mit einer grundsätzlichen Auflösung der Fließorganisation, die sich gegenüber geänderten Marktanforderungen zunehmend als unökonomisch erweist und höhere Flexibilität erfordert. Dies ist der Fall in den beiden untersuchten Betrieben der Elektroindustrie (Maßnahmen F 62 und G 72). Die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen hat in beiden Betrieben im Hinblick auf die zu erwartende technische und Produktentwicklung deutlich nur Übergangscharakter (3.).

2. Die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen in einem Betrieb des Straßenfahrzeugbaus - Maßnahme E I 41

a) Die Bedeutung von Einzelarbeitsplätzen im Fall E I

Im Betrieb E I hat die Auflösung der Fließorganisation und die Errichtung (gleichartiger) Einzelarbeitsplätze im genannten Montagebereich Ausnahmecharakter.

Die untersuchte Maßnahme ist auf die Lösung sehr spezifischer - vor allem technisch und organisatorisch bedingter - Ablaufprobleme gerichtet, die den betroffenen Montageprozeß als Problembereich des hochtechnisierten und auf Fließfertigung ausgelegten gesamtbetrieblichen Produktionsprozesses ausweisen:

- o Eine überalterte, bis an die äußerste Kapazitätsgrenze ausgelastete Montagelinie bildete die Nahtstelle zwischen vorgelagerten Montageprozessen und der Endmontage und hatte damit eine besonders neuralegische Stellung im Produktionsablauf inne; es bestand die Gefahr, daß Ablaufstörungen sich auf die vor- und nachgelagerten Montageprozesse fortpflanzten.
- o Aus hoher Variantenvielfalt und Typenmix ergaben sich bei der Fließfertigung erhebliche Abtakt- und Abstimmungsverluste.
- o Fehleridentifikation und Fehlerüberwachung waren erschwert, es bestand die Gefahr von Einbußen in der Produktqualität.

Diese technisch und organisatorisch bedingten Ablaufprobleme stellten die optimale Nutzung der im Arbeitsprozeß abrufbaren Gesamtleistung der Arbeitskräfte grundsätzlich in Frage.

Zugleich strebte der Betrieb humanisierende Effekte mit dieser Gestaltungsmaßnahme an. Durch die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen sollten verbesserte zeitliche Dispositionsmöglichkeiten und größere Arbeitsinhalte mit höheren Qualifikationsanforderungen geschaffen sowie

eine höhere Motivation der Arbeitskräfte erzielt werden. Auch sollten für den gesamten Betriebsbereich, aber auch für die Außendarstellung des Unternehmens Modellbeispiele der Arbeitsstrukturierung geschaffen werden.

b) Die betrieblichen Rahmenbedingungen

(1) Das Gesamtunternehmen (Großbetrieb des Straßenfahrzeugbaus), dem der Betrieb E I angehört, befindet sich in einer relativ schnellen, nahezu kontinuierlichen Expansion.

Die starke Nachfrage ist mit einer hohen Diversifizierung verbunden, die sich im Betrieb in einer großen Vielfalt der gefertigten Produkt-Typen und -Varianten niederschlägt. Die Variantenvielfalt erklärt sich insbesondere aus dem hohen Exportanteil beim Absatz der Produkte, der das Unternehmen zwingt, in der Produktion jeweils nationalspezifische Unterschiede in Sicherheits- und Zulassungsbestimmungen zu berücksichtigen.

Produktdiversifizierung und quantitative Nachfrageschwankungen innerhalb der angebotenen Produktpalette ermöglichen es dem Unternehmen nicht, die Produktion in Einzelserien zusammenzufassen. Die Montage der Produkte ist nach sehr weit gefächerten Produktionsprogrammen gegliedert und grundsätzlich auf Mischfertigung angelegt.

Die wachsende Nachfrage stellt das Unternehmen grundsätzlich vor Probleme der Kapazitätserweiterung. Von diesen Problemen ist insbesondere Betrieb E I betroffen, wo Kapazitätserweiterungen aufgrund der großstädtischen Lage insbesondere auf räumliche Grenzen stoßen. Der Betrieb verlagert aus diesen Gründen die Produktionskapazität verstärkt auf ein in einer ländlichen Region liegendes Zweigwerk. Für diese Entscheidung sind neben räumlichen und anlagentechnischen Gründen auch arbeitsmarktpolitische Erwägungen entscheidend.

(2) Für den gewerblichen Bereich ist die Möglichkeit der Personalbeschaffung vor allem durch die regionale Arbeitsmarktlage von Betrieb E I begrenzt. Auf dem großstädtischen Arbeitsmarkt treten mehrere Konkurrenten auf, die die gleichen oder vergleichbare Zielgruppen nachfragen - insbesondere männliche Angelernte und Facharbeiter.

Zwar wird die Arbeitsmarktstellung des Betriebes von den betrieblichen Experten als attraktiv eingeschätzt, wobei das "Image des Hauses und der Produkte" wie auch das durchschnittliche Lohnniveau eine entscheidende Rolle spielen. Jedoch kann die Beschaffung gewerblicher Arbeitskräfte nur durch die Ausdehnung des regionalen Einzugsgebietes gesichert werden. Nach Angaben der Experten ist der Arbeitsmarkt für gewerbliche Arbeitskräfte in dieser Branche weitgehend "leergefegt".

Seit Ende der 60er Jahre rekrutiert der Betrieb im Angelerntenbereich überwiegend ausländische Arbeitskräfte: Der Ausländeranteil an den gewerblichen Arbeitskräften lag zum Zeitpunkt der Untersuchung bei ca. 60%.

bestand - starken zeitlichen Schwankungen unterworfen war. Zugleich aber geriet der Betrieb F aufgrund seiner wirtschaftlichen Situation zunehmend in Schwierigkeiten bei der Materialversorgung. Da der Betrieb aus Gründen der Kapitalbindung die Materiallager so klein wie möglich halten wollte, zugleich aber - um die verbleibenden Marktanteile zu halten - schnell auf kurzfristige Aufträge mit kleinen Serien reagieren mußte, ergaben sich zunehmende Dispositionsschwierigkeiten bei der Bereitstellung von Material und Bauteilen durch die Zulieferfirmen. Mit der Verringerung der Stückzahlen kehrten sich die Marktabhängigkeiten zwischen Zulieferbetrieben und dem untersuchten Unternehmen um: Das Unternehmen rutschte aufgrund der Absatzschwierigkeiten seiner Produkte in der Prioritätsliste der Zulieferfirmen bei der Einhaltung von zugesagten Lieferterminen nach unten. Dies führte dazu, daß die Produktion einzelner Serien aufgrund von Materialversorgungsschwierigkeiten unterbrochen und andere Kundenaufträge für andere Typen (meist Kleinserien) zwischengeschoben werden mußten. Diese Schwierigkeiten stellten insbesondere die Fertigungssteuerung vor erhebliche Schwierigkeiten. Wir beschränken uns in der nachfolgenden Darstellung ausschließlich auf den - quantitativ bedeutenderen - Vormontagebereich.

Die dargestellten Schwierigkeiten wirkten sich in den beiden untersuchten Arbeitsprozessen - nämlich dem Vormontagebereich (Maßnahme F 62) und dem Prüfbereich (Maßnahme F 61) - unterschiedlich aus; in beiden Fällen aber versuchte der Betrieb, diese Schwierigkeiten durch die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen zu lösen. Damit geht es dem Betrieb jedoch nicht ausschließlich darum, Arbeitsorganisation und Arbeitseinsatz gegenüber den marktbedingten Flexibilitätsanforderungen reagibel zu halten. Vielmehr war das betriebliche Nutzungsinteresse bei beiden untersuchten Maßnahmen vor allem auch darauf gerichtet, das Leistungsergebnis, trotz der gestiegenen Flexibilitätsanforderungen, konstant zu halten und nach Möglichkeit zu steigern. Zugleich versuchte der Betrieb, den direkten Zugriff zur individuellen Leistung auch zu genaueren Leistungskontrollen sowie zur Verbesserung der Qualitätssicherung und zur Senkung der Kontrollkosten zu nutzen.

Die besondere Stellung des untersuchten Vormontagebereiches (Maßnahme F 62) ergibt sich aus der Modulbauweise der Produkte. Hier werden die in den Modulen verwendeten Bauteile - im wesentlichen Leiterplatten - für nahezu die gesamte Produktion gefertigt. Da die Typen- und Variantenvielfalt sich aufgrund der Modulbauweise nicht so sehr in den Modulen selbst als in den in ihnen verwendeten Einzelbauteilen auswirkt, schlagen die marktbedingten Flexibilitätsanforderungen vor allem im Vormontagebereich durch. In diesem Bereich waren zum Zeitpunkt der Untersuchung 180 Arbeitskräfte eingesetzt (Mitte der 70er Jahre noch 300 Arbeitskräfte). Die manuellen Bestückungsarbeiten wurden ursprünglich an kurzen Schiebebändern vorgenommen, an denen in der Regel sechs bis zehn Arbeitskräfte eingesetzt waren.

Betrieb versuchte zunächst, die rückläufige Nachfrage durch verstärkte Produktinnovation und Produktdiversifizierung zu überwinden.

Die vom Nachfragerückgang ausgelösten wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Unternehmens verschärften sich zum Untersuchungszeitpunkt durch den Verlust zweier wichtiger Exportmärkte und durch den Zusammenbruch des Vertriebsunternehmens, über das der Betrieb im Inland absetzte.

(2) Bereits in den dem Untersuchungszeitraum vorausgegangenen Jahren hatte der Betrieb versucht, die Produktionskapazität durch starken Personalabbau an die rückläufige Nachfrage anzupassen. Der Betrieb befindet sich in einer kleinen Gemeinde mit großem ländlichem Einzugsgebiet. Er hat im weiten Umkreis eine Monopolstellung für angelernte Industriearbeit. Von den seit Mitte der 70er Jahre durchgeführten sukzessiven Entlassungen waren im gewerblichen Bereich insbesondere die Arbeitskräftegruppen der An- und Ungelernten betroffen, insbesondere weibliche Arbeitskräfte, deren Gesamtanteil an den An- und Ungelernten zum Untersuchungszeitpunkt etwa bei 80% lag. So waren in den 12 bis 18 Monaten vor dem Untersuchungszeitraum insgesamt 200 Arbeitskräfte von insgesamt knapp 1200 im gewerblichen Bereich abgebaut worden. Dabei erfolgte der Abbau in Stufen und betraf jeweils circa 49 Arbeitskräfte (Vermeidung der Anmeldung von Massenentlassungen).

Der Betrieb nutzt den - durch die schlechte wirtschaftliche Situation des Unternehmens erzwungenen - Personalabbau zu gezielter Personalauswahl. Dabei richtet sich das betriebliche Interesse auf die Gruppe der besonders leistungsfähigen und disziplinierten jungen weiblichen Angelernten, unabhängig von ihrer jeweiligen Nationalität.

Die für einen Frauenbetrieb weit unterdurchschnittlichen Raten von Fehlzeiten - sie lagen 1977 im Bereich der gewerblichen Arbeitnehmer bei knapp 4% - sind auf dem Hintergrund des Personalabbaus und drohender weiterer Entlassungen zu sehen. Nach Ansicht der Experten aus der Personalabteilung war zum Untersuchungszeitpunkt die Entlassungsangst bei den Arbeitskräften so hoch, daß viele auch bei Krankheit am Arbeitsplatz erschienen.

(3) Ursprünglich war der gesamte Montageablauf - einschließlich der hier schwergewichtig untersuchten Vormontage (Leiterplattenbestückung - Maßnahme F 62) - nach traditionellen Grundsätzen der Fließorganisation ausgelegt. Dieses Organisationsprinzip erwies sich als wenig reagibel gegenüber steigenden Flexibilitätsanforderungen an Arbeitsorganisation und Arbeitseinsatz, die in mehrfacher Hinsicht mit den wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Unternehmens verbunden waren: Die bestehende Produktdiversifizierung, die aus Gründen der Wettbewerbsfähigkeit nicht ohne weiteres reduziert werden konnte, schlug sich bei insgesamt stark reduziertem Produktionsausstoß im schnellen Wechsel von Typen und Varianten nieder, der zudem - je nach Auftrags-

Im Betrieb F stehen hohe Anforderungen an die Flexibilität des Arbeitseinsatzes in Zusammenhang mit häufigerem Typen- und Serienwechsel. Dieser wird von einem starken Nachfragerückgang und dem Verlust wichtiger Absatzmärkte ausgelöst. Dadurch entstehen vor allem im Vormontagebereich (Leiterplattenbestückung) bei Fließarbeit Abtakt- und Abstimmungsprobleme sowie Anpassungsprobleme für den individuellen Arbeitsrhythmus, die zu Staus und Ablaufstörungen führen. Mit der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen und dem Übergang zur Komplettmontage gelingt dem Betrieb - vor allem im Vormontagebereich (Ausnahme: Platinen mit sehr hoher Bestückungsdichte) - eine flexiblere Anpassung an Nachfrageschwankungen im Rahmen des angebotenen Produktionsprogramms und an Materialengpässe.

Im Betrieb G spielen marktbedingte Flexibilitätsanforderungen für die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen im untersuchten Montageprozeß dagegen nur eine relativ geringe Rolle. Das Interesse des Betriebes richtet sich hier vor allem auf die Bewältigung von Ablaufstörungen, die sich aus überdurchschnittlich hohen Fehlzeiten (mit Spitzenwerten bis 25%) ergeben. Mit der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen wird eine frühere Gestaltungsmaßnahme, die auf die Verbindung von Fließorganisation und Gruppenarbeit ausgerichtet war, zurückgenommen. Durch die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen und Komplettmontage vormontierter Baugruppen bleiben Personalausfälle ohne Folgen für den Arbeitsablauf.

Beide Fälle sind durch die Zusammenfassung arbeitsteiliger Montageverrichtungen gekennzeichnet: vor allem zur Aufgabenerweiterung, aber nur in Einzelfällen zur Aufgabenbereicherung - es handelt sich um die Addition nahezu identischer Einzeltätigkeiten (Bestückungstätigkeiten im Fall F, Lötarbeiten im Fall G). Zwar sind mit den erweiterten Arbeitsinhalten höhere Anforderungen an Gedächtnis- und Konzentrationsleistungen, aber keine qualifizierenden Folgen im engeren Sinne verbunden.

In beiden Fällen handelt es sich um Montagetätigkeiten, die bereits zum Zeitpunkt der Untersuchung teilweise auch maschinell vollzogen werden (Bestückungsautomaten) oder durch absehbare Produktveränderungen (Mikroprozessorenteknik) in Zukunft entfallen werden.

b) Betriebliche Rahmenbedingungen, Strukturmerkmale und Probleme des Arbeitskräfteeinsatzes in Betrieb F - Maßnahme F 62

(1) Der Betrieb F (Stammwerk eines Unternehmens mit mehreren Zweigwerken im In- und Ausland) stellt Geräte der Unterhaltungselektronik her. Mit seinen Produkten tritt der Betrieb F auf Absatzmärkten auf, auf denen eine sehr starke Preis- und Qualitätskonkurrenz zwischen inländischen, aber auch ausländischen Herstellern herrscht.

Das Unternehmen, dem Betrieb F angehört, befand sich bis Mitte der 70er Jahre in einer ausgeprägten Expansionsphase. Mit der Rezession 1974/75 zeichnete sich jedoch eine Stagnation der Nachfrage ab. Der

dann virulent, wenn die Arbeitskräfte Zeitpolster, die sie im Rahmen ihrer Dispositionsspielräume aufgebaut haben, zu informellen Pausen nutzen und den Arbeitsplatz während dieser Zeit verlassen. Wie die Befragungen zeigen, führt diese Situation dazu, daß die Arbeitskräfte sich scheuen, diese Möglichkeiten offen zu nutzen: Sie verlassen auch bei der Wahrnehmung informeller Pausen nach Möglichkeit nicht ihren Montagestand.

(5) Trotz der gestiegenen Arbeitsanforderungen ist die Komplettmontage für die Arbeitskräfte nicht ohne weiteres mit qualifizierenden Folgen verbunden. Zunächst ist zu berücksichtigen, daß es sich bei der Komplettmontage um eine Addition sehr einfacher Montageverrichtungen handelt; die gestellten Anforderungen liegen deutlich unter dem Niveau berufsfachlicher Qualifikationsanforderungen. Zwar erleichtert eine vorgängige und einschlägige berufliche Grundausbildung den Arbeitskräften, die gestellten Arbeitsanforderungen auch unter Tempodruck zu bewältigen; jedoch können in diesem Arbeitsbereich keine Qualifikationen aufgebaut werden, die über eine zwar relativ komplexe, aber stark prozeßspezifische Anlernqualifikation hinausgehen.

(6) Zweifellos ist durch die betriebliche Selektionspolitik mit dem Einsatz in dem neu strukturierten Montageabschnitt ein gewisser Aufstiegs-effekt verbunden. Potentiell hat der Einsatz an den Einzelarbeitsplätzen zumindest einen Aufstieg in die Stammebelegschaft qualifizierter Angelernter zur Folge. Inwieweit dagegen die Arbeitskräfte den Arbeitseinsatz in diesem Montageabschnitt als Übergangssituation nutzen und von dort in - auch durch die Lohngruppe ausgewiesene - betriebliche Aufstiegspositionen ("bessere" Arbeitsplätze) aufrücken können, hängt nicht nur von ihrer vorgängigen Qualifikation, sondern auch in hohem Maße von den persönlichen Beurteilungen der unteren Vorgesetzten ab.

3. Die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen in zwei Betrieben der Elektroindustrie - Maßnahmen F 62 und G 72

a) Die allgemeine Bedeutung von Einzelarbeitsplätzen in den Betrieben F und G

Das Interesse an der individuellen Leistung steht in den untersuchten Betrieben der Elektroindustrie teils in Zusammenhang mit marktbedingten Flexibilitätsanforderungen (Betrieb F), teils in Zusammenhang mit Defiziten im Leistungsverhalten der Arbeitskräfte (Betrieb G). Obwohl diese Probleme aus unterschiedlichen betrieblichen Rahmenbedingungen und Strukturmerkmalen resultieren, weisen Lösungsansätze und Effekte der untersuchten Gestaltungsmaßnahmen starke Gemeinsamkeiten auf.

schlägt der Stückzahlruck voll auf die Arbeitskräfte an den Einzelarbeitsplätzen durch, so daß diese nach eigener Einschätzung regelmäßig unter Arbeitshetze geraten.

(3) Besonders nachteilig wirken sich für die Arbeitskräfte die Störungen im Lohn-Leistungs-Verhältnis aus, die sich aus dem de facto als Festlohn wirkenden Gruppenakkord und der verstärkten Anforderung der individuellen Leistung an den Montageständen ergeben: Der individuellen Leistungsverdichtung steht kein Mehrverdienst gegenüber. Wegen der Unsicherheit über die jeweiligen Vorgabezeiten bei den vielen unterschiedlichen Typen und Varianten entgleitet den Arbeitskräften zudem die Kontrolle über das Leistungsspensum. Die Unmöglichkeit, die Verdiensthöhe individuell über die Leistungsverausgabung zu beeinflussen, und das Fehlen jeglichen Leistungsanreizes im Entlohnungssystem haben für die Arbeitskräfte eine weitere Konsequenz: Die unteren Vorgesetzten, die für die Erreichung der vorgeschriebenen Stückzahlen verantwortlich sind, üben eine verstärkte individuelle Leistungskontrolle und notfalls auch disziplinarischen Druck aus, um das geforderte Leistungsergebnis zu sichern. Damit aber hat die Entlohnung in der bestehenden Form für die Arbeitskraft zumindest ambivalente Wirkungen: Einerseits gewährleisten die Entlohnungsgrundsätze und die darauf aufbauende Abrechnungspraxis den Arbeitskräften stabile Verdienste; außerdem ist durch die Blockierung des Leistungsanreizes grundsätzlich die Gefahr ausgeschlossen, daß sich die Arbeitskräfte im Verdienstinteresse an den Einzelarbeitsplätzen überfordern. Andererseits sind die Kontrollmöglichkeiten der Arbeitskräfte über das Lohn-Leistungs-Verhältnis erschwert: Die Ersetzung von finanziellen Leistungsanreizen durch verschärfte Leistungskontrollen und persönlich ausgeübten Leistungsdruck entspricht ebenfalls nicht den Interessen der Arbeitskräfte.

(4) Sind durch die Errichtung der Einzelarbeitsplätze einerseits negative Wirkungen zwangsweiser Kooperation auf die Arbeitssituation der Arbeitskräfte ausgeschlossen, so besteht andererseits im Arbeitsprozeß auch nicht mehr die Möglichkeit, grundsätzlich in der Kooperation liegende Potentiale für gegenseitige Hilfestellung und gemeinsame Interessendurchsetzung zu nutzen. Dadurch, daß das Entlohnungssystem nur die Gesamtleistung, nicht aber die Einzelleistung berücksichtigt, entsteht zudem zwischen den Arbeitskräften eine Art negativer Leistungskonkurrenz: So suchen sich die Arbeitskräfte individuell dadurch zu entlasten, daß sie - soweit dies technisch möglich ist - die Arbeitsverteilung zu ihren Gunsten verändern (etwa durch geschickten Abruf "leichterer Typen"). Dadurch entstehen zwischen den Arbeitskräften Konflikte mit desolidarisierenden Folgen. Zwar bleiben solche Konflikte vielfach latent, da durch die räumliche Trennung der Montagestände eine gegenseitige Leistungskontrolle (aber auch soziale Kommunikation) erschwert wird; jedoch werden solche Konflikte möglicherweise

Die Einzelarbeitsplätze ermöglichen - mit den oben genannten Einschränkungen - eine gezieltere Überwachung und Leistungskontrolle der eingesetzten Arbeitskräfte und eine genauere Identifikation von Fehlern pro Arbeitsplatz. Die verbesserten Möglichkeiten der Fehleridentifikation führten jedoch nicht zu eindeutigen Qualitätssteigerungen.

Abtakt- und Abstimmungsverluste, die sich bei der vorher bestehenden Bandorganisation aus der Typen- und Variantenvielfalt ergaben, konnten durch die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen und das Prinzip der Komplettmontage weitgehend ausgeglichen werden: Die Anpassung des Montageablaufs an die diskontinuierliche Abfolge von Typen und Varianten wird in Anforderungen an die individuelle Einzelleistung transformiert. Damit sind für den Betrieb zeitökonomische Vorteile verbunden, die sich in entsprechenden Rationalisierungsgewinnen niederschlagen. Solchen Rationalisierungsgewinnen stehen freilich die beträchtlichen Investitionskosten bei der Installation des neuen Arbeitssystems gegenüber, die nach Aussagen der Experten fast 30% über den Kosten lagen, die bei einer bloßen kapazitiven Erweiterung des vorher bestehenden Montagebandes angefallen wären.

(2) Dagegen hat der Betrieb die mit der Gestaltungsmaßnahme angestrebten Effekte höherer Arbeitsmotivation und Qualifizierung weitgehend verfehlt. Auch am Fall E I wird deutlich, daß höhere Arbeitsmotivation nicht einfach als ein Resultat erweiterter Arbeitsumfänge im Sinne eines job-enlargement erwartet werden kann. Die Politik der Qualifikationsanpassung, die vorwiegend auf Selektion ausgerichtet ist, verhindert eher Qualifizierungsprozesse, als daß sie sie fördert.

g) Potentielle Effekte der Einzelarbeit für die Arbeitskräfte im Fall E I

(1) Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß Einzelarbeit und Komplettmontage den Arbeitskräften höhere zeitliche Dispositionsspielräume verschaffen und sie aus Taktbindung und Zwangskooperation lösen. Auch wenn die potentiell vorhandenen zeitlichen Dispositionsspielräume durch die knappe kapazitative Auslegung des Arbeitssystems und den bestehenden Stückzahlruck wieder weitgehend eingeschränkt werden, so darf doch nicht übersehen werden, daß an den Einzelarbeitsplätzen weit höhere Chancen für die Anpassung des individuellen Arbeitsrhythmus an die betrieblichen Leistungsnormen gegeben sind, als dies am vorher bestehenden Montageband der Fall war.

(2) Andererseits aber folgt aus den gestiegenen Leistungsanforderungen - insbesondere durch die höheren Anforderungen an Konzentration, Gedächtnisleistung und Aufmerksamkeit - für die Arbeitskräfte eine höhere psychische und mentale Belastung; hier verstärkt sich an den Einzelarbeitsplätzen die Wirkung der nach wie vor bestehenden Umgebungsbelastungen - insbesondere der Lärmbelastungen -, die die Konzentrationsfähigkeit der Arbeitskräfte beeinträchtigen. Vor allem aber

an einer möglichst geringen monatlichen Schwankungsbreite der Löhne interessiert sind.

Auch nach der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen wurden dieses Entlohnungssystem im untersuchten Montageabschnitt und die darauf aufbauende Abrechnungspraxis unverändert beibehalten. Da eine Steigerung des individuellen Leistungsergebnisses, das die betrieblichen Plandaten überschreiten würde (feste Tagesstückzahlen, s. o.), nicht erwünscht ist, besteht betrieblicherseits auch kein Interesse an individuell wirksamen Lohnanreizen.

Quantitative Steigerungen des individuellen Leistungsergebnisses können von den Arbeitskräften - im Rahmen des mit den abgeforderten Stückzahlen zur Verfügung stehenden Zeitbudgets - nur durch Zeitgewinne ausgeglichen werden, die Möglichkeiten zu größerer zeitlicher Disposition im individuellen Arbeitsrhythmus oder auch zu informellen Pausen schaffen. Allerdings sind auch diese Möglichkeiten wegen der konkreten Arbeitseinsatzbedingungen (knappe kapazitative Auslegung des Arbeitssystems) für die Arbeitskräfte nur begrenzt nutzbar.

Trotz insgesamt gestiegener Leistungsanforderungen haben sich die Effektivverdienste an den Einzelarbeitsplätzen auch im Durchschnitt nicht erhöht. Zwar wurden die Lohngruppen bei der Einführung des neuen Arbeitssystems im Schnitt um eine Stufe erhöht: Während vor der Umstellung die Arbeitskräfte überwiegend nach betrieblicher Lohngruppe 4 bezahlt wurden, erhalten die Arbeitskräfte an den Montageständen jetzt Lohngruppe 5 (Kontroll- und Reparaturarbeitskräfte Lohngruppe 6). Da jedoch durch die verbesserte ergonomische Gestaltung und die Reduzierung körperlicher Beanspruchung auch die Belastungspunkte entfielen, ist der finanzielle Effekt der Höhergruppierung für die Arbeitskräfte wieder "verpufft". Außerdem wurden durch die oben beschriebene Personalselektion überwiegend Arbeitskräfte dem neuen Arbeitssystem zugeführt, die auch schon vorher, in anderen Bereichen, die Lohngruppe 5 hatten.

Schließlich hat aber auch die an den Einzelarbeitsplätzen bestehende Intransparenz der Einzelvorgabezeiten Rückwirkungen auf das Lohn-Leistungs-Verhältnis. Die für die Komplettmontage festgesetzten Vorgabezeiten variieren mit den unterschiedlichen Typen und Varianten. Durch die hohe Vielfalt der Typen und Varianten einerseits, durch mangelnde Information andererseits haben die Arbeitskräfte keinen Überblick über die jeweiligen Einzelvorgabezeiten. Sie sind in der Disposition des ihnen zur Verfügung stehenden Zeitbudgets erheblich verunsichert.

f) Die Effekte der Einzelarbeit für den Betrieb E I

(1) Durch die Errichtung der Einzelarbeitsplätze wurden die vorher bestehenden störenden Auswirkungen auf andere Produktionsbereiche weitgehend aufgelöst; die Engpaßsituation ist eindeutig entschärft.

Bereich beschäftigten Arbeitskräfte wurde an Montagebänder versetzt. An den Einzelarbeitsplätzen sind - sukzessive nach den Anlaufschwierigkeiten - überwiegend Arbeitskräfte eingesetzt, die entweder über eine brancheneinschlägige berufliche Qualifikation oder über eine komplexe Anlernqualifikation verfügen, die sie aber in anderen Montagebereichen erworben haben. Zum Zeitpunkt der Untersuchung war im neuen Arbeitssystem nur noch ca. ein Drittel der ursprünglichen Bandbesetzung eingesetzt. Bei Neubesetzungen in diesem Bereich wählt der Betrieb grundsätzlich Arbeitskräfte aus, die entweder über eine einschlägige Qualifikation verfügen oder bereits vorher im Arbeitsprozeß eine Mehrfachanlernung durchlaufen haben und mehrere Arbeitsplätze an den Montagebändern beherrschen.

Im Zusammenhang mit dieser Qualifizierungspolitik, die im Kern darauf hinausläuft, die Qualifikationsanpassung bei gestiegenen Arbeitsanforderungen durch Personalselektion zu erreichen, wird vor allem die Problematik des Facharbeitereinsatzes im Betrieb E I sichtbar. Wie bereits erwähnt, hat der Einsatz von Facharbeitern an Montagearbeitsplätzen im Betrieb eine doppelte Bedeutung: Einerseits sollen dadurch innerbetriebliche Rekrutierungspotentiale für den "Führungsnachwuchs" aufgebaut werden, zum anderen wird die an den Montagearbeitsplätzen nicht genutzte Überschussqualifikation - wie insbesondere am Vergleichsfall im Betrieb E II, Maßnahme 42 gezeigt werden konnte - als Flexibilitätspolster für den Arbeitseinsatz genutzt (im hier untersuchten Prozeß sind immerhin rund ein Drittel der Montagearbeiter einschlägig qualifizierte Facharbeiter).

e) Der Zusammenhang zwischen Einzelarbeit und Entlohnungsgrundsätzen bei Maßnahme E I 41

Zunächst ist festzuhalten, daß die Entlohnungsgrundsätze in Maßnahme E I 41 keinen eigenständigen Stellenwert für das strategische Interesse des Betriebs an der isolierten Nutzung der Einzelleistung besitzen.

Gruppenakkord ist im Betrieb E I (wie auch im Betrieb E II) für die Montagearbeitsplätze, aber auch für weite Bereiche der Bauteilefertigung, die Regel; Ausnahmen bestehen nur bei Einzelmaschinenbedienung im Bereich der Bauteilefertigung; dort werden die Arbeitskräfte im Einzelakkord bezahlt.

Der Verdienstgrad der im Gruppenakkord bezahlten Montagekräfte ist bei ca. 130% eingefroren. Die vom "eingefrorenen" Verdienstgrad bei Gruppenakkord ausgehenden Festlohtendenzen werden durch die betriebliche Praxis der Lohnabrechnung verstärkt. Im wesentlichen kann diese Entlohnungspraxis auf zwei Gründe zurückgeführt werden: Einmal entspricht sie der Struktur des hochrationalisierten, stark verketteten, überwiegend auf Fließfertigung ausgerichteten gesamtbetrieblichen Produktionsprozesses; zum anderen wird sie durch "historisch gewachsene" Absprachen zwischen der Unternehmensleitung und dem Gesamtbetriebsrat gestützt, die aus jeweils unterschiedlichen Motiven

Leistungskontrollen. Ist die Gesamtleistung im Montagebereich oder die Einzelleistung an den Montageständen erheblich im Rückstand, greifen die unteren Vorgesetzten mit Nachfragen, aber auch mit gezieltem Druck und letztlich Versetzungen in den Arbeitsablauf ein.

(3) Arbeitsanforderungen: Mit der Erweiterung der Arbeitsumfänge und der daraus folgenden Erhöhung der Zykluszeiten sind die Arbeitsanforderungen an die Arbeitskräfte insgesamt gestiegen. Allerdings sind auch bei der Komplettmontage berufssfachliche Qualifikationen grundsätzlich nicht erforderlich. Die Zahl der zu montierenden Anbauteile ist relativ begrenzt (je nach Typ und Variante 6 - 9 Teile), die Rangfolge der 25 bis 35 Einzeloperationen wiederholt sich in den meisten Fällen in ihrer Grundstruktur und weist nur bei einzelnen Vorrichtungen mehr oder weniger große Abweichungen auf.

Dagegen sind die Anforderungen an spezifische Qualifikationen gestiegen: An den Einzelarbeitsplätzen sind nach Meinung der betrieblichen Experten vor allem erheblich höhere Anforderungen an Konzentration und Gedächtnisleistung gestellt. Auch ist ein gewisses technisches Verständnis für das Arbeitssystem gefordert.

Solche Anforderungen sind vor allem darauf zurückzuführen, daß Typenmix und diskontinuierliche Variantenabfolge sich gegenüber der Bandmontage nicht verändert haben. Die Arbeitskräfte müssen an den Einzelarbeitsplätzen die Arbeitsabfolgen des gesamten Produktspektrums beherrschen. Eine Mengenteilung mit festen Zuteilungen von bestimmten Typen und Varianten zu einzelnen Arbeitsplätzen würde die vorher bestehenden Probleme in neuer Form wieder erzeugen.

(4) Qualifikationsanpassung: Insgesamt zeigt sich, daß die Einführung neuer Arbeitsformen im Betrieb E I keine eigenständige und auch keine eindeutige Bedeutung für den Aufbau von Anlernqualifikationen besitzt. Grundsätzlich baut die Qualifizierungspolitik im Montagebereich auf der Vermittlung schmaler Anlernqualifikationen auf, die nach kurzer Unterweisung durch die unteren Vorgesetzten von den Arbeitskräften im Wege des learning by doing erworben werden. Im allgemeinen dauern die Anlernzeiten an den Montagebändern nur wenige Stunden; die Grenzen zwischen Anlernung und Einarbeitung sind fließend. Der Aufbau komplexerer Anlernqualifikationen erfolgt, sofern er überhaupt gelingt, eher längerfristig über die Arbeitseinsatz- und Umsetzungspolitik der unteren Vorgesetzten.

An dieser Form der Anlernung hält der Betrieb auch im untersuchten Montageabschnitt trotz der Komplettmontage und der Erweiterung der Arbeitsumfänge grundsätzlich fest. (Zum Qualifizierungsverfahren bei der Umstellung auf dieses Verfahren vgl. Kap. III).

Diese Form der Anlernung gelingt jedoch im untersuchten Montagebereich nur, weil der Betrieb auf höhere Qualifikationen zurückgreifen kann. Die Qualifizierungsmaßnahmen vor der - schlagartigen - Umstellung reichten offenbar nicht aus; der größere Teil der vorher in diesem

Die Arbeitskräfte sind den Arbeitsplätzen grundsätzlich fest zugeordnet. Durch das Prinzip der Komplettmontage ist der Umsetzungsdruck gegenüber der vorher bestehenden Bandorganisation erheblich eingeschränkt. Die Notwendigkeit von Umsetzungen entsteht in der Regel nur bei größeren Personalausfällen; in diesem Fall werden grundsätzlich die Arbeitskräfte aus der Vormontage an die Montagestände umgesetzt und die Vormontageplätze mit Arbeitskräften aus anderen Bereichen "aufgefüllt". Grundsätzlich hat die Vormontage die Bedeutung von Einstiegsarbeitsplätzen für neu rekrutierte Arbeitskräfte im Arbeitsprozeß (Binnenrekrutierung). Um die Flexibilität des Arbeitsinsatzes bei Personalausfällen zu sichern, sind die unteren Vorgesetzten bestrebt, durch systematische - im Turnus von 14 Tagen vorgenommene - Umsetzungen zwischen Vormontageplätzen und Montageständen entsprechende Anlernpotentiale aufzubauen.

(2) Arbeitsinhalt, Dispositionsspielraum: Durch das Prinzip der Komplettmontage sind die Arbeitsumfänge an den Einzelarbeitsplätzen erheblich erweitert. Die Zykluszeit schwankt je nach Typ bzw. Variante zwischen 13 und 20 Minuten gegenüber durchschnittlich 1,4 Min. in der vorher bestehenden Bandmontage.

Durch die Komplettmontage sind an den Montageständen insofern begrenzte sachliche Dispositionsspielräume gegeben, als die Arbeitskräfte bei der Ausführung der Montageschritte - im "Rahmen der Montage-logik" - von den Arbeitsanweisungen abweichen können. Solche sachlichen Dispositionsspielräume haben aber aufgrund der Struktur der Montagetätigkeiten - es werden ausschließlich Anbauteile an das Aggregat angebracht - keinerlei qualifikatorische Bedeutung, sondern ermöglichen den Montagekräften nur, gewisse "Kniffe" zu entwickeln, die zu Arbeitserleichterungen und/oder Zeiteinsparungen führen.

Von größerer Bedeutung sind die in der Einzelarbeit grundsätzlich angelegten zeitlichen Dispositionsspielräume: Durch die Errichtung der Einzelarbeitsplätze ist die vorher gegebene Taktbindung aufgehoben. Die Arbeitskräfte haben im Prinzip die Möglichkeit, den Arbeitsrhythmus an den individuellen Leistungsrhythmus anzupassen sowie den Arbeitsplatz zur Wahrnehmung der persönlichen Verteilzeiten oder informeller Pausen zu beliebigen Zeitpunkten zu verlassen. Allerdings sind solche zeitlichen Dispositionsspielräume durch die festgelegten täglichen Produktionsnormen (feste Tagesstückzahlen), die knappe Kapazitätsauslegung des Arbeitssystems und die "Flaschenhals"-Stellung dieses Produktionsabschnittes im gesamtbetrieblichen Produktionsprozeß stark eingeschränkt. Die tägliche Stückzahl in den einzelnen Produktionsabschnitten ist durch die betrieblichen Sollzahlen, die sich aus der Verbindung längerfristiger Produktionsprogramme und dem realen Auftragsbestand ergeben, zwingend vorgegeben. Technisch-organisatorische Störungen in einzelnen Produktionsabschnitten oder aber Leistungsschwankungen der Arbeitskräfte dürfen sich nicht in Schwankungen der Tagesstückzahlen niederschlagen. Hierzu erfolgen individuelle

auf die vorgelagerten Prozesse der Aggregatmontage oder auf die Endmontage fortpflanzen. Zwar war der Montageprozeß schon vor der Umstellung durch Speicher von den vor- und nachgelagerten Prozessen getrennt. Längere Stillstände führten jedoch dazu, daß Warteschlangen entstanden, die die Speicherkapazität überforderten.

Das Prinzip der Fließfertigung erschwerte darüber hinaus in der vorherigen Montagelinie die zeitökonomische Optimierung der Taktabstimmung. Diese Probleme werden durch die Streuung der unterschiedlichen Typen und Varianten im zeitlichen Ablauf der Montage verschärft. Die Typen- und Variantenabfolge verläuft diskontinuierlich. Einige der Varianten - von den Experten als "Exoten" bezeichnet - treten nur selten, dann aber möglicherweise gehäuft auf.

Gleichzeitig erhöhten sich mit der Typen- und Variantenvielfalt die Fehlerhäufigkeiten und die Schwierigkeiten, die Produktqualität über ein wirksames Kontrollsystem zu sichern. Nach Expertenaussagen waren nicht nur die Montagekräfte, sondern auch die Kontrollkräfte durch die Typen- und Variantenvielfalt überfordert; zudem erschwerte die Bandorganisation die rechtzeitige Identifikation von Fehlerquellen.

d) Arbeitseinsatz, Dispositionsspielräume, Qualifikationsanforderungen und Qualifizierung (Maßnahme E I 41)

Das Lösungsprinzip für die oben aufgezeigten Nutzungsprobleme ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- o Durch das Prinzip der Komplettmontage werden die vorher bestehenden Abtakt- und Abstimmungsprobleme in Anforderungen an die individuelle Leistung transformiert.
- o Mit der isolierten Nutzung der Einzelleistung werden tendenziell auch Störquellen isoliert und auf den einzelnen Arbeitsplatz eingegrenzt.

(1) Arbeitseinsatz: Technisch-organisatorisch ist die in Maßnahme E I 41 realisierte Einzelarbeitsplatzlösung durch die Identität von Transportmittel, Werkstückträger und Bearbeitungsstation gekennzeichnet. Die Versorgung der Einzelarbeitsplätze mit Werkstücken und Bauteilen erfolgt zentral; lediglich Kleinmaterial ist dezentral an den Einzelarbeitsplätzen bereitgestellt.

Im Arbeitsprozeß sind insgesamt 24 Arbeitskräfte (einschließlich Bereitsteller, Kontrollarbeitskräften, Reparaturarbeitskraft und Elektriker) pro Schicht eingesetzt. An fünf Arbeitsplätzen werden vorbereitende Funktionen vollzogen (Umsetzung des Werkstücks auf das Transportsystem, Materialbereitstellung, Vormontage). Der Zusammenbau der beiden Aggregate erfolgt an 14 Einzelarbeitsplätzen (Montagestände). Das Transportsystem besteht aus induktionsgesteuerten, einzelangetriebenen Wagen. Das Transportsystem ist durch "Warteschleifen" so ausgelegt, daß im Arbeitssystem mehrere Montagewagen gespeichert werden können.

(3) Entscheidend sind schließlich die Ansatzpunkte der untersuchten Gestaltungsmaßnahmen wie auch der Umstellungsprozeß (vgl. dazu Kap. III) von den großbetrieblichen Strukturmerkmalen geprägt.

Zunächst ist festzuhalten, daß sich sowohl Fertigungs- wie Montageprozesse auf einem - für die Branche kennzeichnenden - hohen technischen Entwicklungsstand befinden. Der Werkstücktransport ist - mit teilweise sehr aufwendigen technischen Lösungen - durchgehend mechanisiert; insbesondere im Bereich der Montage ist der Produktionsprozeß auf "Vollverkettung" ausgelegt. Es befinden sich mehrere automatische Bearbeitungsstationen (z. B. Schweißautomaten) im Einsatz; jedoch ist der Anteil manueller Montagetätigkeiten - vor allem im Bereich der Aggregatmontage, aber auch in der Endmontage - nach wie vor hoch. Insgesamt lassen die Produktionsanlagen das Bild eines Unternehmens mit hoher Investitionskraft erkennen.

Im Betrieb sind technische Stabsabteilungen mit sehr spezialisierten Funktionen vorhanden, die mit entsprechenden Experten besetzt sind. Im Untersuchungsbereich ist für die Entwicklung neuer Produktionsanlagen und Arbeitsstrukturen zentral eine Planungsabteilung zuständig, die auch bei der hier untersuchten Umstellungsmaßnahme eingeschaltet war (vgl. im einzelnen Kap. III).

c) Betriebliche Bedingungen und Probleme des Arbeitskräfteeinsatzes im Fall E I

Die starke Nachfrageexpansion führt im Betrieb E I zu einer extremen Auslastung der Produktionskapazität und löst einen hohen Druck auf Erweiterungsinvestitionen aus. Produktionsengpässe entstehen im Betrieb E I insbesondere dort, wo in einem Montageprozeß Baugruppen und Teilaggregate aus verschiedenen Produktionsabschnitten einmünden und dort montiert werden.

Die Engpaßsituation ergibt sich in diesem Montageprozeß vor allem aus seiner neuralgischen Stellung zwischen der Aggregatmontage und der Endmontage: Im untersuchten Montageprozeß werden zwei Aggregate zusammengefügt und komplettiert, die anschließend an eine bestimmte Stelle der Endmontage gelangen und dort in die Fahrzeuge eingebaut werden. Dabei wird das eine Aggregat - je nach Typ - an mehreren vorgelagerten Montagelinien montiert, das andere wird als Einkaufsteil aus dem Lager entnommen.

Eine Kapazitätserweiterung der Montagelinie war unumgänglich, als die Stückzahlen wesentlich erhöht wurden und zusätzlich ein neu entwickeltes Aggregat in die Produktion ging. Dabei schied nach Expertenaussagen eine einfache Erweiterung der Montagelinie aus räumlichen Gründen definitiv aus.

Als entscheidendes Problem der Montagelinie erwiesen sich Ablaufstörungen, die sich mit der extremen Kapazitätsauslastung tendenziell erhöhten. Störungen an einzelnen Arbeitsplätzen führten nicht nur zu Stauungen und Stillständen in der Montagelinie, sondern konnten sich

Ein unmittelbarer Taktzwang ging von der Bandorganisation jedoch nicht aus. Mit jedem Serienwechsel, dessen Häufigkeit sich mit den immer kleiner werdenden Losgrößen erhöhte, waren arbeitsorganisatorische Umstellungsmaßnahmen und Veränderungen des Arbeitseinsatzes verbunden. Zugleich traten damit verstärkt Habitualisierungsprobleme der Arbeitskräfte auf, die sich in Schwankungen des kollektiven Leistungsergebnisses niederschlugen. Die jeweils leistungsschwächste Arbeitskraft bzw. diejenige Arbeitskraft, die bei Umstellungen mit den größten Habitualisierungsproblemen zu kämpfen hatte, bestimmte den Arbeitsrhythmus an den Bestückungsbändern.

Im Zusammenhang mit diesen Problemen des Arbeitseinsatzes wurden von den betrieblichen Experten auch Probleme der Qualitätssicherung und der Fehleridentifikation als gravierend angesehen. Dabei wurde nicht nur eine durchschnittliche Fehlerquote von knapp 4% als grundsätzlich zu hoch angesehen, sondern vor allem auch auf die bei der Fehlerbeseitigung entstehenden Kosten hingewiesen.

c) Arbeitseinsatz, Dispositionsmöglichkeit, Qualifikationsstruktur und Qualifizierung im Betrieb F (Maßnahme F 62)

(1) Arbeitseinsatz: Mit der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen verfolgt der Betrieb grundsätzlich das Ziel, eine Verbindung von Stabilität des Arbeitseinsatzes und Flexibilität der Arbeitszuweisung durchzusetzen, um die Einzelleistung - je nach spezifischen Voraussetzungen des Arbeitsprozesses und dem individuell unterschiedlichen Leistungsvermögen der Arbeitskräfte - teils spezifisch, teils breiter abzufordern. Diese Zielsetzung ist nicht frei von Widersprüchen: Durch eine möglichst stabile Zuordnung der Arbeitskräfte zu Einzelarbeitsplätzen sollen einerseits Habitualisierungsschwierigkeiten reduziert und günstige Voraussetzungen für eine stärkere Qualitätsverantwortung (Identifikationsmöglichkeit!) geschaffen werden; andererseits aber soll ein möglichst schneller und reibungsloser Aufgabenwechsel an den Arbeitsplätzen gesichert sein.

Insgesamt lassen sich beim Arbeitseinsatz im Vormontagebereich drei Grundformen unterscheiden: feste Zuordnung der Arbeitskräfte zu den Einzelarbeitsplätzen bei weitgehend gleichbleibenden Aufgaben; feste Zuweisung der Arbeitskräfte zu den Einzelarbeitsplätzen bei häufig wechselnden Aufgaben; Umsetzungen mit Aufgabenwechsel. In ihrer konkreten Ausprägung sind diese Arbeitsformen einerseits abhängig von der Typen- und Variantenvielfalt der jeweils bearbeiteten Baugruppen, andererseits von der Aufnahmekapazität der Arbeitsplätze für die Materialbereitstellung bzw. von zeitökonomischen Erwägungen der Arbeitsvorbereitung, schließlich aber auch vom unterschiedlichen Leistungsvermögen der Arbeitskräfte.

(2) Arbeitsumfang: Entsprechend dem betrieblichen Interesse, die bisher bestehenden arbeitsteiligen Einzelanforderungen zu Gesamtanfor-

derungen an die individuelle Einzelleistung zusammenzufassen, um den Anteil "toter Zeiten" (vor allem Abtakt- und Abstimmungsverluste) im Arbeitsprozeß zu verringern, wurden die Arbeitsumfänge mit der Errichtung der Einzelarbeitsplätze durchweg erweitert. Die durchschnittliche Zykluszeit beträgt im Bereich der Vormontage bei den meisten Baugruppen zwischen fünfzehn und dreißig Minuten. Die Zykluszeit streut je nach Anzahl der einzelnen Bauteile, mit denen die Baugruppen bestückt werden; dabei weisen einzelne Baugruppen nur fünf, andere 140 Einzelbauteile auf.

Als Obergrenze für die Einführung von Einzelarbeit galten im Urteil der betrieblichen Experten grundsätzlich Baugruppen mit rd. 140 Bauteilen. Für diese Obergrenze wurden teils technische bzw. arbeitsorganisatorische Gründe genannt (Zahl der Greifbehälter bei der Auslegung der Arbeitsplätze), teils aber auch der Arbeitsumfang. Baugruppen, die mehr Bauteile aufweisen, werden nach wie vor in Fließarbeit montiert.

Bereits zum Untersuchungszeitraum war den manuellen Bestückungsarbeiten durch die technische Entwicklung auch eine Untergrenze gezogen. Der Betrieb hatte im Vormontagebereich einen Bestückungsautomaten eingesetzt und damit eine (rechnerische) Einsparung von rd. 20% der Arbeitsplätze erreicht. Grenzen bei der Anwendung der automatischen Bestückung ergaben sich teils aus dem technischen Entwicklungsstand des Automaten, teils aus dem Entwicklungsstand der Baugruppen. In der Sicht der betrieblichen Experten lassen sich durch die Fortentwicklung der automatischen Bestückung noch erhebliche Rationalisierungsgewinne erzielen.

(3) Arbeitsinhalt und Arbeitsanforderungen: Auch wenn die manuellen Bestückungstätigkeiten im Vormontagebereich mit keinerlei fachlichen Anforderungen verbunden sind und von den Experten überwiegend als "anspruchlos" bezeichnet werden, so ist doch nicht zu übersehen, daß die Anforderungen an Konzentration und Gedächtnisleistung mit der Zahl der Bauteile und der Bestückungsdichte zunehmen. Trotz der großen Ähnlichkeit der zu vollziehenden Einzeloperationen ergibt sich durch die unterschiedlichen Formen des Arbeitseinsatzes, den Typen- und Variantenwechsel und die unterschiedlichen Arbeitsumfänge eine relativ große Spannbreite in den konkret am Arbeitsplatz gestellten Einzelaufgaben. In diesem Sinne gibt es auch im Urteil der Experten "leichtere" und "schwierigere" Platinen, damit auch "leichtere" und "schwierigere" Arbeitsplätze.

Die Anforderungen an die Arbeitskräfte sind primär leistungsbezogen: Tempo und Zuverlässigkeit stehen im Vordergrund, um Mengen- und Qualitätsergebnis zu sichern. Fachliche Anforderungen an die Qualifikation bestehen keine; es werden lediglich bestimmte physische Leistungsfähigkeiten (z. B. Sehkraft) und manuelle Fertigkeiten (Geschicklichkeit) vorausgesetzt.

Die gestellten Leistungsanforderungen werden verschärft durch Habitualisierungsprobleme, die mit Tätigkeitswechsel und Umsetzungen verbunden sind; ferner durch die geforderte Eigenkontrolle in Verbindung mit gezielter Fehlerüberwachung.

Habitualisierungsschwierigkeiten entstehen an den Einzelarbeitsplätzen im Vormontagebereich vor allem beim Wechsel von "schwierigen" Platinen, d.h. Baugruppen mit hoher Anzahl von Teilen und großer Packungsdichte. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß die Grundbaugruppen für den wichtigsten Produktbereich - die zu den schwierigen Platinen zählen - nur geringe Variationen aufweisen und laufend in der Produktion sind, so daß hier nur ein geringer Wechsel auftritt. Diese Baugruppen werden in der Regel immer an den gleichen Arbeitsplätzen montiert. Problematisch dagegen sind Bestückungsarbeiten an Platinen mit "mittlerer" Packungsdichte, die einem häufigen Typen- und Serienwechsel unterworfen sind.

Der Betrieb F nutzt die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen in der Vormontage dazu, den Arbeitskräften die Eigenkontrolle der von ihnen durchgeführten Bestückungsarbeiten abzufordern, um dadurch sowohl die Fehlerquoten wie aber auch Kontroll- und Nacharbeitskosten zu senken. Allerdings kann der Betrieb die Qualitätssicherung nicht allein über diese Selbstkontrolle erreichen; an mehreren Stellen des Produktionsablaufes führt er zudem systematische Qualitätskontrollen durch. Gleichzeitig aber nutzt der Betrieb die systematische Qualitätskontrolle zur Überwachung der Eigenkontrolle. Anhand der Fehlerauswertung durch die Revisionsstelle werden pro Arbeitsplatz Fehlertafeln erstellt, auf denen die pro Serie aufgetretenen Fehlerquoten vermerkt sind. Diese Fehlertafeln sind sichtbar an den Arbeitsplätzen angebracht. Von dieser Maßnahme verspricht sich das betriebliche Management eine höhere Motivierung der Arbeitskräfte und eine Stärkung ihres Qualitätsbewußtseins.

Ob diese Maßnahmen zu einer Verbesserung der Arbeitsqualität führen, ist nicht bekannt und muß stark bezweifelt werden. Sie haben eher informell wirkende Disziplinierungswirkung. Unmittelbare Sanktionen sind mit der Fehleridentifikation nicht verbunden. Langfristig sind jedoch Sanktionsmöglichkeiten mit der Fehlerauswertung insofern gegeben, als die von den Arbeitskräften an den Einzelarbeitsplätzen effektiv erreichte Produktqualität - neben Leistungsgrad und Anwesenheitsquote - zu den wichtigsten Selektionskriterien beim Personalabbau zählt.

(4) Zeitliche und sachliche Dispositionsspielräume: Die in der Einzelarbeit grundsätzlich angelegten zeitlichen Dispositionsspielräume ermöglichen es den Arbeitskräften, ihren Arbeitsrhythmus selbst zu steuern. Dabei können sie ihren Arbeitsergebnisgrad - in den Grenzen der betrieblichen Produktionsnorm - selbst bestimmen; auch haben sie grundsätzlich bessere Möglichkeiten, ihre persönlichen Verteilzeiten wahrzunehmen. Solche Ansätze zu höherer zeitlicher Disposition der Arbeitskräfte waren in beiden untersuchten Bereichen auch durchaus

vorhanden. In ihnen wurde von den befragten Experten einheitlich die zentrale Verbesserung in der Arbeitssituation der Beschäftigten gesehen.

Bei näherer Analyse allerdings ergibt sich ein differenzierteres Bild.

Die zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten an den Einzelarbeitsplätzen sind de facto um so stärker eingeschränkt, je häufiger die Arbeitskräfte wechselnde Baugruppen bearbeiten bzw. den Arbeitsplatz wechseln. In diesem Fall wälzen die Arbeitskräfte Habitualisierungsschwierigkeiten auf die "weichen" Zeiten - also Kontrollzeiten und Verteilzeiten - ab, um die betriebliche Leistungsnorm einzuhalten bzw. um den angestrebten Verdienstgrad zu erreichen. Außerdem werden auch hier - ähnlich wie im Fall E I - sowohl die individuelle Bestimmung des Arbeitsergebnisgrades wie aber auch die Wahrnehmung der persönlichen Verteilzeiten durch soziale Kontrolle, aber auch durch die bei den Arbeitskräften bekannten Selektionskriterien (Personalabbau) und die daraus folgende Arbeitsplatzangst (vgl. Kapitel V) erschwert.

Sachliche Dispositionsmöglichkeiten ergeben sich durch die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen und die Erweiterung der Arbeitsumfänge allerdings nicht. Im Gegenteil: Um mögliche Fehlerquellen zu verringern, ist der Betrieb bestrebt, sachliche Dispositionsspielräume bei der Arbeitsausführung durch detaillierte Arbeitsanweisungen bzw. durch Festlegung der Arbeitsvollzüge über die Gestaltung der Materialbereitstellung auszuschalten.

(5) Qualifizierung: Durch besondere Maßnahmen der Qualifikationsanpassung versucht der Betrieb sicherzustellen, daß die Arbeitskräfte die mit der Errichtung der Einzelarbeitsplätze durchweg gestiegenen Leistungsanforderungen bewältigen. Die Qualifikationsanpassung erreicht der Betrieb durch eine Verbindung von Personalselektion im Rahmen des Beschäftigtenabbaus mit gezielten Anlernmaßnahmen, die jedoch nicht über ein "training on the job" hinausgehen.

Der Betrieb greift - soweit möglich - bei der Neuanlernung von Arbeitskräften an den Einzelarbeitsplätzen auf den Stamm "erfahrener" Arbeitskräfte zurück. Zugleich wird die enge Verbindung von Anlernung und Einarbeitung vom Betrieb als Eignungskontrolle genutzt: Bleibt die Leistung der an den Einzelarbeitsplätzen eingesetzten Arbeitskräfte im vorgeschriebenen Zeitraum unterhalb der betrieblichen Leistungsnorm, werden diese an "weniger anspruchsvolle" Arbeitsplätze (zurück)versetzt, damit aber zugleich jenen betrieblichen Randgruppen zugeordnet, die nach den betrieblichen Selektionskriterien am stärksten vom Personalabbau bedroht sind.

Die Anlernung obliegt zwar grundsätzlich den unteren Vorgesetzten, de facto aber ist sie auf die Vorarbeiterin und Springerinnen delegiert. Bei dieser Form produktionsnaher Anlernung und Einarbeitung mit permanenter Leistungskontrolle kommt es insbesondere darauf an, spezi-

fische, aber nicht formal definierte und identifizierte "Eignungen" der Arbeitskräfte zu erkennen, die dann durch entsprechenden Arbeitseinsatz gezielt genutzt werden, um die heterogenen Arbeitsanforderungen an den Arbeitsplätzen zu bewältigen. (Zu den Effekten der Maßnahmen s. u. g) und h))

d) Rahmenbedingungen, Strukturmerkmale und Probleme des Arbeitseinsatzes in Betrieb G (Maßnahme G 72)

(1) Betrieb G - Großbetrieb eines Konzerns der Elektroindustrie - stellt Betriebseinrichtungen und Teilnehmergeräte für den Nachrichtenverkehr her.

Das Unternehmen hat eine oligopolistische Markstellung: Die Zahl der Mitbewerber ist begrenzt, die Marktanteile liegen aufgrund der Vergabepaxis der öffentlichen Hand mehr oder weniger fest. Dagegen besteht auf den ausländischen Absatzmärkten eine ausgeprägte Konkurrenzsituation, sowohl zwischen den inländischen Mitbewerbern als auch mit ausländischen Herstellern. Dasselbe gilt für jene Produkte, die auf dem nicht-öffentlichen Markt im In- und Ausland abgesetzt werden.

Insgesamt ist die Nachfrage nach den gegenwärtig von Betrieb G gefertigten Produkten rückläufig. Damit, aber auch mit den wachsenden Exportanteilen, sind insofern steigende Flexibilitätsanforderungen an Arbeitsorganisation und Arbeitseinsatz verbunden, als das Unternehmen - um seine Marktanteile zu halten - die bestehende Produktdiversifizierung auch in der konventionellen Technik aufrechterhalten, in einzelnen Produktbereichen sogar steigern muß. Dadurch waren bereits Anfang der 70er Jahre die Voraussetzungen für eine auf Großserienfertigung angelegte Produktionsstruktur weitgehend entfallen. Bereits zu diesem Zeitpunkt ging der Betrieb in den meisten Produktionsbereichen von der vorher bestehenden klassischen Fließorganisation bei der Montage der Produkte ab und versuchte, durch Entkoppelungssysteme sowie durch die Errichtung kleinerer Montagegruppen zu flexiblen Produktionsstrukturen zu gelangen.

Die bestehenden Flexibilitätsanforderungen an die Gestaltung von Arbeitsorganisation und Arbeitseinsatz werden sich, nach Ansicht der Experten, mit der zu erwartenden technischen Neukonzipierung der Produkte (Übergang von elektromagnetischer Technik auf Elektronik bzw. Übergang von sogenannter diskreter Elektronik auf Mikroprozessortechnik) wesentlich verschärfen. Da die Einführung der neuen Technik nur sukzessive erfolgen kann, rechnen die Experten damit, daß Produkte in der konventionellen Technik für nach wie vor bestehenden Ersatzbedarf der öffentlichen Auftraggeber und der privaten Kunden weiter hergestellt werden müssen, jedoch mit verringerten Stückzahlen und entsprechend häufigerem Typen- und Serienwechsel. Auch seien flexible Produktionsstrukturen notwendig, da es bei der Umstellung der Produkte auf eine neue Technologie sehr schwer sein werde, "sichere Bedarfszahlen für einzelne Märkte zu errechnen".

(2) Der Nachfragerückgang Anfang der 70er Jahre war auch im Betrieb G mit einem sukzessiven Personalabbau verbunden. Im Gegensatz zu Betrieb F ist es im Betrieb G nur begrenzt gelungen, den Personalabbau bis Mitte der 70er Jahre zur gezielten Personalselektion zu nutzen. Entscheidend wirkten hierbei die überdurchschnittlich hohen Fluktuationsraten - im besonderen im gewerblichen Bereich -, die je nach Konjunkturlage zwischen 17% und 30% schwankten. Gelang es Betrieb G auf der einen Seite, die Fluktuationsraten durch Einstellungsstop für den Personalabbau zu nutzen, so führen die Fluktuationsraten andererseits dazu, daß der Betrieb auch bei stabilisierter Beschäftigungslage zu permanenten Neueinstellungen gezwungen ist.

Bei der Ersetzung der fluktuierenden Belegschaft durch Neueinstellungen hat der Betrieb, aufgrund seiner Arbeitsmarktsituation (großstädtischer Arbeitsmarkt, industrielles Ballungszentrum ohne Hinterland), mit erheblichen Schwierigkeiten zu kämpfen. Dabei gerät der Betrieb in Konflikt mit der eigenen Einstellungspraxis, die durch eine scharfe Eingangsselektion charakterisiert ist. Über sie versucht er, sowohl Fluktuations- wie Fehlzeitraten, aber auch das durchschnittliche Leistungsverhalten der Arbeitskräfte vorzusteuern. Die Selektionskriterien sind vor allem durch psychologische Eignungstests definiert, mit denen Konzentrationsfähigkeit, optische Wahrnehmungsfähigkeit, manuelle Fähigkeiten etc. geprüft werden. Zielgruppe der Personalbeschaffung sind - insbesondere für den Montagebereich - weibliche Arbeitskräfte, die bereits über eine gewisse Industrieerfahrung verfügen (Ausländeranteil an den gewerblichen Arbeitskräften circa 45%). Trotz der scharfen Eingangsselektion bei der Personalbeschaffung ist die Anfangsfluktuation im gewerblichen Bereich außerordentlich hoch. Circa 60% der neu eingestellten Arbeitskräfte verlassen den Betrieb während der ersten sechs Monate (wegen der erheblichen Schwierigkeiten, nach der Einarbeitungszeit auf akzeptable Verdienstgrade zu kommen).

(3) Mit der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen im untersuchten Montagebereich (Maßnahme G 72) zielt der Betrieb in erster Linie die Lösung leistungsbezogener Probleme und die Ausschaltung von Störquellen an, die sich aus dem überdurchschnittlich hohen Fehlzeitverhalten der Arbeitskräfte ergeben; beide Probleme stehen in einer engen Wechselwirkung. Der Betrieb nimmt mit dieser Maßnahme eine frühere Gestaltungsmaßnahme zurück, die auf Gruppenarbeit bei grundsätzlich aufrechterhaltener Fließorganisation ausgerichtet war und spezifische Mängel aufwies (vgl. Kap. III).

Der Umstellung auf Einzelarbeitsplätze war eine völlige Neustrukturierung des gesamten Produktionsbereiches vorausgegangen. Dabei wurden die einzelnen - früher in verschiedenen Werkteilen untergebrachten - Montageabschnitte zu einem integrierten Produktionsfluß zusammengefaßt, die vorher bestehenden längeren Montagelinien mit traditioneller Fließorganisation aufgelöst. Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren in der neu errichteten Montagehalle circa 800 Arbeitskräfte beschäftigt.

Verschärft wurden die Defizite in den Kooperationsleistungen der Arbeitskräfte durch den ursprünglich bestehenden Gruppenakkord. Auf der einen Seite brachte die individuelle Mehrleistung den Arbeitskräften keinen individuellen Mehrverdienst und führte daher zu Erwartungs-enttäuschungen; auf der anderen Seite führte die Bindung der individuellen Verdienste an die Gruppenleistung dazu, daß die Leistungsstärkeren in der Gruppe Leistungsdruck ausübten. Verstärkt wurden diese sozialen Spannungen außerdem dadurch, daß die bestehende Gleitzeitregelung von den Arbeitskräften nicht individuell, sondern nur nach gemeinsamer Absprache wahrgenommen werden konnte.

Aus dieser Wechselwirkung zwischen Kooperationsdefiziten und Fehlzeitverhalten der Arbeitskräfte ergaben sich für den Betrieb durch die laufend notwendigen Umstellungen nicht nur Abstimmungs- und Abtaktverluste, sondern auch Leistungs- und Qualitätseinbußen. Vor allem aber waren die betrieblichen Dispositionsmöglichkeiten im Rahmen der Produktionsprogramme erheblich erschwert. In den Monaten vor der Umstellung dieses Arbeitsbereiches auf Einzelarbeitsplätze erreichte die Fehlzeitenquote Spitzenwerte von 25%.

e) Arbeitseinsatz, Arbeitsanforderungen, Dispositionsspielräume, Qualifikationsstruktur und Qualifizierung in Maßnahme G 72

(1) **Arbeitseinsatz:** Der Betrieb versucht, Flexibilität durch die Anpassungsfähigkeit des individuellen Leistungsvermögens zu erreichen. Während in der vorher bestehenden Gruppenmontage der Montageablauf nach den Sollvorgaben der Arbeitsvorbereitung in sechs aufeinanderfolgende Arbeitstakte gegliedert war, sind jetzt alle Arbeitstakte an den Einzelarbeitsplätzen zur Komplettmontage der Baugruppen zusammengefaßt. Damit hat sich die Zykluszeit von ursprünglich acht bis zehn Minuten - je nach Typ - auf vierundfünfzig bis sechzig Minuten erhöht.

Insgesamt betrachtet, weisen die Arbeitseinsatzstrukturen im untersuchten Montagebereich starke Gemeinsamkeiten mit dem oben dargestellten Umstellungsfall im Vormontagebereich von Betrieb F (Maßnahme F 62) auf. Grundsätzlich sind die Arbeitskräfte ihren Arbeitsplätzen fest zugeordnet. Dabei ist zu beachten, daß sich die Anordnung der Arbeitsplätze an den sechsseitigen Tischen auch nach der Einführung der Einzelarbeit nicht verändert hat. Die Arbeitskräfte sind also nach wie vor räumlich-formal in Gruppen zusammengefaßt. Da die Materialbereitstellung an den Einzelarbeitsplätzen individuell erfolgen muß, sind die Arbeitsplätze jetzt mit Materialbereitstellungskästen "zugebaut", die Kommunikation zwischen den Arbeitskräften ist erschwert.

Flexibilitätsanforderungen, die sich aus Typen- und Variantenwechsel ergeben, werden grundsätzlich auch hier durch Aufgabenwechsel an den Einzelarbeitsplätzen bewältigt. Allerdings wird dieses Prinzip durch die konkrete Aufgabenverteilung auf der unteren Vorgesetzten-ebene durchbrochen. Der Arbeitseinsatzpraxis liegt auch hier eine

Der untersuchte Montageprozeß (Maßnahme G 72) war ursprünglich nach klassischen Prinzipien der Fließorganisation ausgelegt. Die Montagelinien waren mit circa 20 Arbeitskräften besetzt, die arbeitsteilig eine begrenzte Anzahl einzelner Montageverrichtungen vornahmen. Als Werkstückträger diente ein schienengeführter Wagen; Taktzwang war nicht gegeben.

Bei der zunächst vorgenommenen Auflösung der Montagelinien und der Errichtung von Montagegruppen mit je sechs Arbeitskräften waren vor allem zwei Gesichtspunkte entscheidend: Zum einen sollen der Typen- und Serienwechsel erleichtert und Abtakt- bzw. Abstimmungsverluste vermindert werden, zum anderen aber versprach sich das betriebliche Management verbesserte Kooperationsbeziehungen zwischen den Arbeitskräften, höhere Produktverantwortung und ein insgesamt steigendes Leistungsergebnis. Insgesamt wurden sieben Montagegruppen gebildet, die jeweils - je nach Typen- und Serienwechsel - einen der unterschiedlichen Produkttypen bearbeiteten.

Die angestrebten Effekte der Gruppenarbeit sollten - trotz nach wie vor bestehender Fließorganisation - vor allem durch Maßnahmen der Arbeitsgestaltung erreicht werden. Die Anordnung der Arbeitsplätze an sechsseitigen Tischen sollte vor allem den Sichtkontakt zwischen den Arbeitskräften ermöglichen. Zwischen den Arbeitsplätzen waren Puffer für drei Werkstücke vorhanden, was einer durchschnittlichen Pufferzeit von 30 Minuten entsprach. Bei der Arbeitsgestaltung waren MTM-Gesichtspunkte berücksichtigt worden.

Gerade aber die betriebliche Zielsetzung, die Kooperationsleistung der Arbeitskräfte zu nutzen, um den Arbeitsprozeß gegenüber den personalbedingten Störauswirkungen - insbesondere bei Fehlzeiten - abzusichern, erwies sich auch hier als Fehlschlag. Statt Motivation aufzubauen und die Gruppenzugehörigkeit zu stärken, führte die Verbindung von Gruppenarbeit und Fließorganisation zu Demotivation und erheblichen sozialen Spannungen innerhalb der Gruppen. Dabei wirkten sich insbesondere zwei Faktoren ungünstig auf die Kooperationsbeziehungen in den Gruppen aus: Fehlten Arbeitskräfte, so mußte in den Montagegruppen ein neuer Taktausgleich vorgenommen werden. Teilweise mußten die Arbeitskräfte umgesetzt werden, um unterbesetzte Gruppen wieder aufzufüllen. In beiden Fällen waren für die Arbeitskräfte Habitualisierungsprobleme gegeben. Außerdem gerieten die Arbeitskräfte bei Unterbesetzung unter Stückzahlruck insbesondere dann, wenn die Einhaltung des Produktionsprogramms gefährdet war oder gar in den nachfolgenden Montageabschnitten dadurch Produktionsausfälle ausgelöst wurden.

Zum anderen führten auch hier der individuell unterschiedliche Arbeitsrhythmus der Arbeitskräfte, aber auch die verschiedene Erwerbsorientierung der zumeist ausländischen Arbeitskräfte (verschiedener Nationalität) zu Spannungen in den Gruppen. Dabei erwiesen sich die Puffermöglichkeiten zwischen den Arbeitsplätzen als unzureichend.

Trennung von gleichbleibenden und wechselnden Aufgaben zugrunde: Die gut eingearbeiteten und leistungsstarken Arbeitskräfte werden mit wechselnden Aufgaben betraut. Mit Aufgabenwechsel sind aber in der Regel keine Umsetzungen verbunden.

(2) Arbeitsinhalt und Arbeitsanforderungen: Ähnlich wie in Maßnahme F 62 handelt es sich bei der Erweiterung der Arbeitsumfänge zunächst um eine Summierung nahezu identischer Einzeloperationen. Höhere Qualifikationsanforderungen sind mit der Erweiterung der Arbeitsumfänge an den Einzelarbeitsplätzen nicht verbunden. Die Qualifikationsanforderungen beschränken sich auch nach dem Übergang auf Einzelarbeit im wesentlichen auf Beherrschung der Löttechnik und die Fähigkeit, Schaltpläne zu lesen.

Allerdings ergeben sich durch das Prinzip der Komplettmontage nach Auffassung der betrieblichen Experten höhere Anforderungen an Konzentration, Aufmerksamkeitsleistung und Gedächtnisleistung.

Mit den erweiterten Arbeitsumfängen und dem Prinzip der Komplettmontage verstärken sich tendenziell vor allem die bereits vor der Umstellung bestehenden ausgeprägten Tempoanforderungen an die Arbeitskräfte. Diese Anforderungen verlangen eine sehr lange Einarbeitungszeit - in der Regel brauchen die Arbeitskräfte nach der Anlernung mehrere Monate, bis sie den in diesem Bereich durchschnittlich geltenden Arbeitsergebnisgrad von 140% erreicht haben.

Mit der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen versuchte der Betrieb auch, Probleme der Qualitätssicherung zu lösen, die eng mit den oben dargestellten Leistungs-, Abstimmungs- und Dispositionsproblemen zusammenhängen. Der Betrieb unterliegt mit seinen Produkten sehr strengen Qualitätskontrollen seitens des öffentlichen Auftraggebers. Um die bestehenden Marktanteile aufrechtzuerhalten und die "Kundenbeziehungen zu festigen und aufzubauen", hat das Konzernunternehmen hausinterne Qualitätsnormen aufgestellt, die ein "Nullfehlerprogramm" beinhalten.

Ähnlich wie im Fall F richtet sich das betriebliche Interesse auch im Betrieb G darauf, den Arbeitskräften als spezifisches Leistungselement verstärkt Produkt- und Qualitätsverantwortung abzufordern, um die Kosten für Fehlersuche und Fehlerbeseitigung zu senken. Die Arbeitskräfte sind gezwungen, Fehler an Baugruppen (z.B. Lötfehler), die ihnen aufgrund der Prüfergebnisse zurechenbar sind, in kostenloser Nacharbeit zu beheben.

Vor der Umstellung auf Einzelarbeitsplätze bereitete die individuelle Fehlerzurechnung in den Montagegruppen erhebliche Schwierigkeiten und verschärfte die bestehenden Spannungen; kostenloses Nacharbeiten bedeutete bei Gruppenakkord indirekte Abzüge von der Gesamtleistung, während die Fehlerzurechnung grundsätzlich individuelle Fehlerverursachung unterstellt. Mit der Umstellung der vorher bestehenden Gruppenmontage auf Einzelarbeitsplätze sollte daher gesichert werden, daß die Arbeitskräfte für die Qualität der von ihnen durchgeführten Montagearbeiten voll verantwortlich gemacht werden können.

Ähnlich wie im Fall F setzt auch Betrieb G sozialpsychologisch orientierte Motivationstechniken ein, um Produkt- und Qualitätsverantwortung der Arbeitskräfte zu stärken. Anders als im Betrieb F arbeitet das betriebliche Management dabei eher mit positiven (Belobigungen) als mit negativen Sanktionen.

(3) Zeitliche und sachliche Dispositionsspielräume: Mit der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen verfolgt Betrieb G vor allem das Ziel, die Abforderung der Einzelleistung unabhängig von Störauswirkungen zu halten, die von Personalausfällen, aber auch von Kooperationsdefiziten aufgrund des unterschiedlichen Leistungsverhaltens der Arbeitskräfte ausgingen. Damit sind auch hier für die Arbeitskräfte grundsätzlich zeitliche Dispositionsspielräume bei der Bestimmung des Arbeitsrhythmus und der Nutzung der persönlichen Verteilzeiten angelegt.

Die erhöhten zeitlichen Dispositionschancen wurden auch im Fall G von den betrieblichen Experten einheitlich als die entscheidende Verbesserung in der Arbeitssituation der Arbeitskräfte angesehen. Dabei sahen die betrieblichen Experten vielfach in der Streubreite der Arbeitsergebnisgrade, die zum Zeitpunkt der Untersuchung zwischen 110 und 160% streuten, einen Beleg dafür, daß die zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten von den Arbeitskräften auch genutzt wurden.

Allerdings zeigt eine genauere Analyse auch in diesem Fall, daß die in der "Leistungsfreigabe" angelegten zeitlichen Dispositionsspielräume keineswegs zwingend zu einer Entlastung der Arbeitskräfte führen. Durch die Veränderung der Entlohnungsgrundsätze (Übergang von Gruppenakkord zu Einzelakkord) hat die "Leistungsfreigabe" für die Arbeitskräfte in erster Linie die Bedeutung der individuellen Beeinflußbarkeit der Verdiensthöhe. Die "Leistungsfreigabe" bedeutet auch in diesem Fall für die Arbeitskräfte eher die Möglichkeit, "weiche" Zeiten zu nutzen oder die offiziellen Pausen durchzuarbeiten, um einen entsprechend hohen Arbeitsergebnisgrad zu erreichen.

Dagegen haben sich mit der Erweiterung der Arbeitsumfänge und der Schaffung kompletter Arbeitszyklen die sachlichen Dispositionsspielräume nicht erhöht. Die Reihenfolge der einzelnen Lötoperationen ist durch die Lötpläne zwingend vorgeschrieben. Die Arbeitskräfte halten die vorgeschriebene Reihenfolge auch dann ein, wenn sie die Lötpläne auswendig beherrschen, denn jede Abweichung birgt die Gefahr von Fehlern.

(4) Qualifikationsstruktur und Qualifizierung: Die vom Betrieb angestrebte breitere Nutzung der individuellen Einzelleistung setzt voraus, daß das individuelle Leistungsvermögen an die erweiterten (bzw. gestiegenen) Arbeitsanforderungen angepaßt werden kann. Im Gegensatz zu Betrieb F, der dieses Anpassungsproblem vor allem durch Personalselektion löst, versucht Betrieb G, die notwendige Qualifikationsanpassung durch systematische Anlernung zu erreichen; allerdings ist

auch diese Form der Qualifikationsanpassung nicht frei von Problemen. Alle Arbeitskräfte im untersuchten Montagebereich verfügen über eine Anlernqualifikation, die sie großenteils bereits vor der Umstellung des Arbeitsprozesses auf Einzelarbeit erworben haben. Die Anlernung erfolgt in diesem Montagebereich überwiegend systematisch nach Anlernprogrammen und wird in einem von der Produktion getrennten Anlernraum vollzogen. Es sind innerbetrieblich geschulte Ausbilder eingesetzt, die drei bis zehn Anzulernende betreuen. Während der Anlernung werden den Arbeitskräften Grundkenntnisse und Grundfertigkeiten der Löttechnik vermittelt; dabei werden sie sukzessive an produktive Aufgaben herangeführt. Die durchschnittliche Anlerndauer beträgt acht Wochen.

Das Schwergewicht der Anlernung liegt jedoch nicht in der Vermittlung von Kenntnissen, sondern im Tempo- und Genauigkeitstraining. Dadurch sollen die qualifikatorischen Voraussetzungen für die Anpassung des Leistungsvermögens der Arbeitskräfte an die betrieblichen Leistungsnormen geschaffen werden. Zugleich nutzt der Betrieb die systematische Kontrolle der Anlernfolge zur Eingangsselektion für die verschiedenen Arbeitsplätze.

Trotzdem haben die Arbeitskräfte nach ihrer Übernahme in die Produktion mit erheblichen Einarbeitungsschwierigkeiten zu kämpfen. Im untersuchten Montagebereich bricht der Konflikt zwischen hoher Spezifität der betrieblichen Anlernung und dem betrieblichen Interesse einer möglichst breiten Nutzung der individuellen Leistung mit aller Deutlichkeit auf und kommt vor allem in den Einarbeitungsschwierigkeiten der neu eingestellten Arbeitskräfte, aber auch in Habitualisierungsschwierigkeiten der bereits eingearbeiteten Arbeitskräfte bei Typen- und Serienwechsel zum Ausdruck. Im allgemeinen fallen die Arbeitskräfte nach der Umsetzung aus dem Anlernraum von einem bereits erreichten Arbeitsergebnisgrad von 100% auf 80% oder gar auf 60% zurück. Im untersuchten Montagebereich konnte der Betrieb diesen Konflikt nur dadurch lösen, daß er auf zusätzlich vor Ort erbrachte Anlernleistungen der Arbeitskräfte zurückgriff. Dabei nutzte der Betrieb ein Produktionswissen, das sich die Arbeitskräfte in den Montagegruppen im Rahmen der laufenden Veränderungen der Taktaufteilung und bei Umsetzungen selber erworben haben.

Über den hier untersuchten Montagebereich hinausgehend ist schließlich zu bemerken, daß die hohe Spezifität der betrieblichen Anlernleistungen, mit denen vor allem Voraussetzungen für die Einlösung der betrieblichen Leistungsnormen geschaffen werden, erhebliche Starrheiten im Arbeitseinsatz hervorbringt. So werden bei Umsetzungen zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen grundsätzlich Neuanlernungen notwendig. Probleme, die sich mit der geringen Elastizität der Anlernqualifikationen im Arbeitseinsatz und in der Qualifikationsanpassung ergeben, werden sich um so mehr verschärfen, je stärker sich mit der geplanten Einführung neuer Produkttechnologien ein Wandel in den Anforderungsprofilen vollzieht.

f) Einzelarbeit und Entlohnungsgrundsätze in den Betrieben F und G
(Maßnahmen F 62 und G 72)

In beiden Betrieben weist die Strategie der isolierten Nutzung des individuellen Leistungsvermögens, die mit der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen verfolgt wird, vor allem ein gemeinsames Merkmal auf: Beide Betriebe nutzen den klassischen Lohnanreiz, der vom "freien" Einzelakkord ausgeht, um die individuelle Leistung zu steuern und das Gesamtergebnis zu sichern bzw. nach Möglichkeit zu steigern. Nicht nur die "Leistung", auch der Verdienst wird im Rahmen der Leistungs politik - zumindest begrenzt - freigegeben. Allerdings bestehen sowohl in der Stoßrichtung der betrieblichen Interessen, die sich mit der Einführung von Einzelakkord verbinden, wie in der konkreten Entlohnungspraxis zum Teil erhebliche Unterschiede.

In beiden Betrieben wurden die Arbeitskräfte vor der Einführung der Einzelarbeitsplätze in Gruppenakkord bezahlt. Der Berechnung der (individuellen) Verdienstgrade lag die Gesamterleistung der zu Gruppen bzw. zu Bandabschnitten zusammengefaßten Arbeitskräfte zugrunde. Aus der Verbindung von Fließarbeit und Gruppenakkord ergaben sich in beiden Betrieben in unterschiedlicher Ausprägung vor allem zwei Leistungsprobleme:

- o Die Bindung des individuellen Leistungsverhaltens der Arbeitskräfte an die Gesamterleistung wirkte sich in beiden Fällen eher hemmend auf die Entwicklung des Arbeitsergebnisgrades aus;
- o das unterschiedliche Leistungsverhalten und auch die unterschiedliche Erwerbsorientierung der Arbeitskräfte führten in den Gruppen zu sozialen Spannungen, die sich teils aus Enttäuschungen über die Einkommenshöhe, teils aus kollektiv ausgeübtem Leistungsdruck ergaben.

Beide Probleme hatten allerdings in den Betrieben F und G aufgrund der jeweils spezifischen Rahmenbedingungen unterschiedliches Gewicht. In Betrieb F sollten mit der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen vor allem Probleme der Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes und der zeitökonomischen Optimierung des Produktionsablaufes gelöst werden, die sich aus der prekären Marktsituation des Betriebes ergaben. In Betrieb G dagegen standen unmittelbare Leistungsprobleme im Vordergrund, die durch das Fehlzeitverhalten der Arbeitskräfte und Kooperationsdefizite verursacht waren. Zwar erhofft sich das betriebliche Management in beiden Fällen von verbesserten Verdienstmöglichkeiten eine günstige Rückwirkung auf das Leistungsverhalten der Arbeitskräfte. Jedoch geht es bei der isolierten Nutzung der individuellen Leistung in erster Linie darum, die Gesamterleistung gegenüber Defiziten im Leistungsverhalten der Arbeitskräfte abzusichern (Betrieb G) oder das Durchschlagen arbeitsorganisatorischer Probleme auf die Leistung zu verhindern (Betrieb F).

Diese unterschiedlichen Interessenstoßrichtungen aktualisieren sich auch in den jeweiligen Anstößen für den betrieblichen Umstellungsprozeß.

Im Betrieb F ist die Einführung von Einzelakkord eher die Folge der Einführung von Einzelarbeit und des Übergangs zu "kompletten" Arbeitszyklen. Die besseren betrieblichen Nutzungsmöglichkeiten der Einzelarbeit und nicht der vom Einzelakkord ausgehende Lohnanreiz standen bei den entsprechenden Umstellungen im Vordergrund des betrieblichen Interesses. Eine besondere Bedeutung hat schließlich die Einführung von Einzelakkord im Betrieb F im Zusammenhang mit der betrieblichen Selektionspolitik. Durch die individuell unterschiedliche Entwicklung der Arbeitsergebnisgrade ist es relativ leicht möglich, leistungsschwächere und leistungsstärkere Arbeitskräfte zu identifizieren.

Dagegen steht im Betrieb G das Interesse an der Leistungsfreigabe und an den klassischen Leistungsanreizen des "freien" Einzelakkords eindeutig im Vordergrund; durch die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen mit Komplettmontagen wurden lediglich die arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen für die "Leistungsfreigabe" geschaffen. Mit der "Leistungsfreigabe" versucht der Betrieb vor allem, das Verdienstinteresse der Arbeitskräfte dazu zu nutzen, um Einbußen im Gesamtleistungsergebnis, die sich aus dem Fehlzeitverhalten der Arbeitskräfte ergeben, zu kompensieren.

Die unterschiedlichen Stoßrichtungen der betrieblichen Interessen, die sich in den Fällen F und G mit dem "freien Einzelakkord" als Steuerungsinstrument der individuellen Leistung verbinden, kommen auch in Unterschieden bei der konkreten Handhabung dieses Entlohnungsgrundsatzes zum Ausdruck. Während im Betrieb F die Streubreite bei den individuellen Einzelverdiensten gering ist (die Verdienstgradschwankungen liegen überwiegend im Streubereich von 5%), variieren die verrechneten Zeitgrade im Betrieb G sehr stark (zwischen 115% und 150%) und erreichen Spitzenwerte bis zu 160%.

Weder im Betrieb F noch im Betrieb G wurden mit der Einführung von Einzelakkord in den untersuchten Bereichen neue Zeitaufnahmen durchgeführt; vielmehr wurden die "alten" Vorgabezeiten fortgeschrieben und die Einzelzeiten zu Gesamtzeiten aufsummiert. Im Betrieb F wurden jedoch insoweit Veränderungen in den Vorgabezeiten vorgenommen, als zusätzlich entsprechende Einzelzeiten für die Selbstkontrolle der Arbeitskräfte in die Vorgabezeiten eingerechnet wurden.

Insgesamt ist festzuhalten, daß Spitzenwerte im Verdienstgrad in beiden Betrieben nur von voll eingearbeiteten Arbeitskräften erreicht werden, die überwiegend gleichartige Montageaufgaben durchführen. Jeder Aufgabenwechsel an den Einzelarbeitsplätzen (bzw. Umsetzungen im Vormontagebereich von Betrieb F) führt zu Beeinträchtigungen des Arbeitsergebnisgrades. Die Arbeitskräfte nutzen daher - wie erwähnt - "weiche" Zeiten (persönliche Verteilzeiten, Kontrollzeiten, Pausen) zu Montagearbeiten, um den angestrebten Verdienstgrad zu erreichen.

Schließlich geraten die Arbeitskräfte bei der Steigerung ihres individuellen Verdienstgrades in beiden Fällen leicht in Konflikt mit betrieblichen Qualitätsnormen. Versuchen die Arbeitskräfte, das individuelle Leistungsergebnis und damit den Verdienstgrad durch gesteigertes Arbeitstempo zu erhöhen, so laufen sie Gefahr, daß auch die Fehlerquoten bei ihrer Arbeit steigen. Im Betrieb F führen steigende Fehlerquoten zu den oben näher erläuterten betrieblichen Sanktionen. Im Betrieb G dagegen führen Fehler zu nichtbezahlten Nacharbeiten, die grundsätzlich Abzüge vom verfügbaren Zeitbudget bedeuten und sich in effektiv verringerten Verdiensten auswirken. Zu beachten ist im Betrieb G weiterhin, daß die Arbeitskräfte bei hohen Personalausfällen - unabhängig von ihrem eigenen Verdienstinteresse - wegen der geforderten Einhaltung der Produktionsprogramme unter Stückzahl- druck geraten.

Trotz erweiterter Arbeitsumfänge und gestiegener Leistungsanforderungen hat sich die tarifliche Lohneingruppierung der Arbeitskräfte in keinem der beiden Betriebe geändert. In beiden Betrieben sind die Arbeitskräfte auch nach Errichtung der Einzelarbeitsplätze unverändert in Lohngruppe 2 des jeweils gültigen Tarifvertrages (Tarifbezirke A und B) eingruppiert.

In beiden Fällen wurde vom Betriebsrat mit unterschiedlichen Argumenten - teils maßnahmebezogen (Betrieb F), teils generell bereichsbezogen (Betrieb G) - eine Anhebung um eine Tariflohngruppe gefordert; in keinem der beiden Fälle konnte der Betriebsrat seine Forderung durchsetzen (vgl. im einzelnen weiter unten Kapitel IV). In beiden Fällen wurde die unveränderte Lohneingruppierung vom betrieblichen Management mit entsprechenden Bestimmungen des jeweiligen Manteltarifvertrags gerechtfertigt.

Das betriebliche Interesse richtet sich in erster Linie darauf, die gestiegenen Leistungs- und Arbeitsanforderungen an die Arbeitskraft insoweit gratifikationsneutral zu halten, als die höheren Verdiensterwartungen der Arbeitskräfte durch ergebnisbezogene individuelle Mehrverdienste abgefangen werden können, sich daraus aber keine Rückwirkungen auf das betriebliche Lohngefüge ergeben.

In Betrieb F führt dieses betriebliche Interesse wegen der bestehenden Heterogenität der Leistungsanforderungen im Vormontagebereich zu von Arbeitskräften und betrieblichen Experten artikulierten Problemen der Lohngerechtigkeit bei der Lohneingruppierung. Auf diesem Hintergrund ist auch die betriebliche Praxis zu beurteilen, die Schwankungsbreite der individuellen Verdienstgrade begrenzt zu halten und die individuellen Mehrverdienste bei 130 Grad "einzufrieren": Die individuelle Beeinflußbarkeit des Verdienstgrades darf nicht dazu führen, daß die Heterogenität der gestellten Leistungsanforderungen sich in einer zu großen Streubreite der Verdienstgrade widerspiegelt und damit bei den Effektivverdiensten der Arbeitskräfte Probleme der Lohngerechtigkeit aktuell werden, die das bestehende Lohngefüge in Frage stellen könnten.

Der Zusammenhang zwischen dem betrieblichen Interesse an der Aufrechterhaltung des Lohngefüges und der "Leistungsfreigabe" ist im Betrieb G noch ausgeprägter: Einerseits ist die "Leistungsfreigabe" Bestandteil der betrieblichen Leistungspolitik, die auf Stabilisierung, wenn nicht Verbesserung des Ergebnisses der Gesamtleistung ausgerichtet ist; dabei wird gezielt die Anreizfunktion eines "freien" Einzelakkords genutzt. Andererseits aber soll durch die hohen Verdienstgrade die Lohnattraktivität des Betriebes auf dem Arbeitsmarkt erhalten bleiben, ohne daß das bestehende Gefüge der Grundlohndifferenzierung verändert werden muß.

g) Effekte der Einzelarbeit für die Betriebe F und G

(1) Im Betrieb F wurde eine höhere Flexibilität des Arbeitseinsatzes bei schnellem Typen- und Serienwechsel vor allem im Vormontagebereich erreicht. Die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen schafft darüber hinaus bessere arbeitsorganisatorische Voraussetzungen für eine schnelle Anpassung der Zahl der Beschäftigten an die Auftragslage, ohne daß der Arbeitsprozeß gestört wird. Diese Personalanpassung (Personalabbau) ist auch die Basis der Selektionsmöglichkeit, die ihrerseits Voraussetzung für die Besetzung der Einzelarbeitsplätze ohne weitergehende flankierende Qualifizierung ist.

Auch im Betrieb G sind mit der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen die Flexibilitätspotentiale für die Anpassung des Arbeitseinsatzes an den Wechsel von Typen und Serien insgesamt gestiegen. Das Schwerkraft des betrieblichen Interesses liegt im Betrieb G jedoch darin, durch die breitere Nutzung des individuellen Leistungsvermögens den Arbeitseinsatz gegenüber prozeßimmanenten Störungen - insbesondere durch Personalausfälle - flexibel zu halten.

(2) In beiden Betrieben hat die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen zu einer Verbesserung des Leistungsergebnisses geführt; dies läßt sich in beiden Betrieben vor allem an der durchschnittlichen Erhöhung des Arbeitsergebnisgrades der Arbeitskräfte in den umgestellten Arbeitsbereichen ablesen.

In Betrieb F ergeben sich Rationalisierungsgewinne aus zeitökonomischen Verbesserungen, die auf der Verringerung der vorher bestehenden Abtakt- und Abstimmungsverluste beruhen. Ferner erreicht der Betrieb Rationalisierungsgewinne durch die Ausgliederung automatischer Bestückungsprozesse (Bestückungsautomaten) im untersuchten Vormontagebereich, deren Bedeutung in Zukunft weiter zunehmen wird. Auch die verbesserte Arbeitsplatzgestaltung an den Prüfplätzen ist - durch den Wegfall unproduktiver Zeiten - mit Rationalisierungsgewinnen verbunden. Außerdem wirkt sich in diesem Bereich die Integration von Prüf- und Abgleichaufgaben sowie die Selbstkontrolle der Arbeitskräfte kostensenkend aus.

In Betrieb G sind die mit der Einzelarbeit erzielten effektiven Rentabilitätseffekte weniger eindeutig. Zwar ergeben sich auch dort ten-

denziell Rationalisierungsgewinne durch den Abbau von Abtakt- und Abstimmungsverlusten sowie durch die verbesserte Möglichkeit, durch Personalausfälle verursachte Störungen im Arbeitsprozeß abzufangen. Auf der anderen Seite aber ist nicht zu übersehen, daß die Rentabilität im untersuchten Montagebereich nach wie vor von hohen Fehlzeiten, den unverändert hohen Kontrollkosten und den - mit der Komplettmontage verbundenen - nunmehr größeren Anpassungsschwierigkeiten der Arbeitskräfte, die zu entsprechend höheren Anlern- und Einarbeitungskosten führen, beeinträchtigt wird.

(3) In beiden Fällen war mit der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen die Zielsetzung verbunden, die Arbeitsmotivation der Arbeitskräfte zu erhöhen. Durch Einzelarbeit und Komplettmontage sollten vor allem eine höhere Identifikation der Arbeitskräfte mit der Arbeitsaufgabe und eine größere Verantwortung für die Produktqualität erzielt sowie auch das Fehlzeitverhalten der Arbeitskräfte (Betrieb G) positiv beeinflußt werden.

Zunächst ist festzustellen, daß in beiden Betrieben durch die Einrichtung von Einzelarbeitsplätzen die Fehler-Identifikation und damit die Fehlerzurechnung zu einzelnen Arbeitskräften erleichtert wurde. In Betrieb F wurde mit der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen, der darauf aufbauenden Selektion einerseits, der Eigenkontrolle und der Praxis "psychologischer" Sanktionierung bei der Fehlerzurechnung andererseits eine deutliche Reduzierung der Fehlerquote erreicht: Im Vormontagebereich ging die durchschnittliche Fehlerquote bei den Bestückungsarbeiten von 3,5% auf circa 1% zurück. Dagegen war zum Zeitpunkt der Untersuchung in Betrieb G eine eindeutige Wirkung der Einzelarbeit auf die Entwicklung der Fehlerquote nicht feststellbar.

(4) Vor allem aber blieb in Betrieb G eine positive Wirkung der Einzelarbeit auf die Entwicklung der Fehlzeiten aus; diese Wirkung war vom betrieblichen Management vor allem im Hinblick auf die nunmehr mögliche individuelle Nutzung der Gleitzeit erwartet worden. Zwar zeigten sich in den ersten Wochen nach der Umstellung auch in der Fehlzeit der Arbeitskräfte positive Wirkungen (die Fehlzeiten gingen zunächst von durchschnittlich 20% auf 14% zurück). Jedoch hatten sie sich einige Monate nach der Umstellung wieder auf die früheren Werte eingependelt.

In Betrieb F dagegen lagen (kurz vor dem Untersuchungszeitpunkt) die durchschnittlichen Fehlzeiten mit knapp 4% im gewerblichen Bereich weit unter den für die weiblichen Montage-Arbeitskräfte in der Elektroindustrie üblichen durchschnittlichen Fehlzeitquoten. Diese niedrige Quote der Fehlzeiten läßt sich nicht ohne weiteres auf höhere Arbeitsmotivation der Arbeitskräfte durch die Einführung der Einzelarbeit zurückführen. Auch der niedrige Stand der Fehlerquote an den Einzelarbeitsplätzen ist zumindest nicht allein durch höhere Motivation und Produktidentifikation der Arbeitskräfte zu erklären. Beide

Effekte sind auf dem Hintergrund der bestehenden Arbeitsplatzunsicherheit und der Entlassungsangst zu sehen, da sowohl das Fehlzeitverhalten wie die Fehlerquote vom Betrieb offen als Selektionskriterium beim Personalabbau gewertet werden.

(5) Schließlich ist zu bemerken, daß durch die Einführung von Einzelarbeit und Komplettmontage in keinem der beiden Betriebe prozeßübergreifende Qualifikationen aufgebaut wurden, die von den Betrieben in einer weiteren Perspektive als Flexibilitätspotential genutzt werden könnten. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß im Betrieb F - wegen der bestehenden Möglichkeiten, die Qualifikationsanpassung über Personalselektion zu erreichen - zumindest aktuell kein eigenständiges Qualifizierungsbedürfnis im Angelerntenbereich bestand. Auch in längerfristiger Perspektive sieht das betriebliche Management in diesem Betrieb nicht die Notwendigkeit breiterer und systematischer Qualifizierung, da man mit der Entwicklung automatischer Bestückung und einem allgemeinen Rückgang manueller Bestückungsarbeiten rechnet.

Im Betrieb G hingegen war der Konflikt zwischen einer prozeßspezifischen systematischen Qualifizierung und den Anforderungen an flexibel einsetzbare Qualifikationen bereits zum Untersuchungszeitpunkt aktuell. Dieser Konflikt wird sich - auch im Urteil der betrieblichen Experten - bei der Einführung einer neuen Produkttechnologie erheblich verschärfen. Bereits zum Untersuchungszeitpunkt mußten die Arbeitskräfte bei Umsetzungen in andere Produktionsbereiche jeweils neu angelernt werden.

Dabei ist damit zu rechnen, daß die fehlende flankierende Qualifizierung künftig - angesichts des Übergangscharakters der Einzelarbeitsplatzlösung - noch größere Probleme bringt.

h) Potentielle Effekte der Einzelarbeit für die Arbeitskräfte in den Fällen G und F

Auch hier läßt sich feststellen, daß die möglichen Auswirkungen der Einzelarbeit für die Arbeitskräfte in beiden Betrieben als ambivalent zu betrachten sind.

(1) Trotz aller oben gemachten Einschränkungen ist festzuhalten, daß die Arbeitskräfte an den Einzelarbeitsplätzen sowohl im Betrieb F wie im Betrieb G über größere zeitliche Dispositionsspielräume verfügen. Grundsätzlich können die Arbeitskräfte ihren Arbeitsrhythmus individuell beeinflussen. Im Betrieb G können nunmehr die Arbeitskräfte auch die betriebliche Gleizeitregelung individuell nutzen.

Zu betonen ist dagegen, daß die erweiterten Arbeitsumfänge von sich aus noch keine Verbesserung der Arbeitssituation - im Sinne verbesserter Reproduktionsvoraussetzungen - bedeuten. Im Gegenteil! In beiden Betrieben richtet sich ein zentrales strategisches Interesse

bei der Einführung von Einzelarbeit darauf, Anforderungen an die Flexibilität des Arbeitseinsatzes in Anforderungen an das individuelle Leistungsvermögen zu transformieren. Vor allem Arbeitskräfte aber, die wechselnde Aufgaben durchführen, haben wegen der insgesamt gestiegenen Anforderungen an Konzentration und Gedächtnisleistung mit entsprechenden Anpassungsschwierigkeiten zu kämpfen.

Im Betrieb G verschärften sich durch das Prinzip der Komplettmontage - bei den gestellten Tempoanforderungen - außerdem die Einarbeitungsschwierigkeiten der neu eingesetzten Arbeitskräfte. Dabei ist zu berücksichtigen, daß in keinem der in den Betrieben F und G untersuchten Fälle mit der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen die sachlichen Dispositionsspielräume der Arbeitskräfte erhöht werden.

(2) Unter Reproduktionsgesichtspunkten ist schließlich auch die Möglichkeit zu individuellen Mehrverdiensten im engen Zusammenhang mit den gegebenen zeitlichen Dispositionsspielräumen zu beurteilen. Zu berücksichtigen ist dabei, daß die Möglichkeit der individuellen Beeinflussbarkeit des Verdienstgrades nur in Betrieb G zu spürbaren individuellen Mehrverdiensten führt, während in Betrieb F die Auswirkungen der "Leistungsfreigabe" auf die Effektivverdienste wegen der betrieblich fixierten Obergrenze von 130% bei der Verrechnung der Zeitgrade relativ begrenzt bleiben. In beiden Fällen jedoch führt die "Leistungsfreigabe" dazu, daß die Arbeitskräfte die gegebenen zeitlichen Dispositionsspielräume dazu nutzen, einen möglichst hohen Verdienstgrad zu erreichen (Betrieb G) bzw. zumindest die vom Betrieb erwartete Durchschnittsleistung (Betrieb F) zu erbringen. Insbesondere neu eingesetzte Arbeitskräfte und Arbeitskräfte mit wechselnden Aufgaben nutzen die gegebenen zeitlichen Dispositionsspielräume - insbesondere auch die "weichen" Zeiten -, um Habitualisierungs- bzw. Einarbeitungsschwierigkeiten zu kompensieren. Insbesondere in Betrieb G sind durch den freien Einzelakkord Gefahren für die Selbstüberforderung der Arbeitskräfte gegeben.

(3) Es besteht für die Arbeitskräfte außerdem ein Konflikt zwischen der "Leistungsfreigabe" und den damit eröffneten Möglichkeiten zu individuellem Mehrverdienst einerseits und den qualitativen Leistungsanforderungen andererseits, die vor allem durch die betrieblichen Qualitätsnormen bestimmt sind. Die Arbeitskräfte können hohe Arbeitsergebnisgrade und damit hohe Verdienstgrade nur bei entsprechend hohem Arbeitstempo erreichen. Damit aber sind die Arbeitskräfte der Gefahr steigender Fehlerquoten ausgesetzt, die entweder zu Verlusten im Zeitbudget und damit auch zu Verdiensteinbußen (Betrieb G) oder aber zu entsprechend negativen Sanktionen führen (Betrieb F).

(4) Im engen Zusammenhang damit sind vor allem in Betrieb F die Wirkungen der - mit Errichtung von Einzelarbeitsplätzen - verschärften Selektionspolitik für die Arbeitskräfte zu werten: Die Entwicklung

der Arbeitsergebnis- und damit der Verdienstgrade ist trotz "Leistungsfreigabe" keineswegs ins Belieben der Arbeitskräfte gestellt. Bleiben die Arbeitskräfte im Interesse einer individuellen Belastungsabwehr über lange Zeit unter dem als Durchschnitt geltenden Arbeitsergebnisgrad (im Betrieb F zwischen 125% und 130%) oder aber liegt ihre individuelle Fehlerquote bei den manuellen Bestückungsarbeiten deutlich über dem für den Arbeitsbereich geltenden Durchschnitt, so werden sie betrieblicherseits als weniger leistungsfähig eingestuft und sind bei Personalabbau des Betriebes stärker von Entlassungen bedroht. Das Abgleiten "leistungsschwächerer" Arbeitskräfte in die Randbelegschaft erhöht grundsätzlich ihr Beschäftigungsrisiko. Zugleich entsteht auf diesem Hintergrund zwischen den Arbeitskräften an den Einzelarbeitsplätzen Leistungskonkurrenz. Bestehende Leistungsabstände werden von den "leistungsstarken" Arbeitskräften jetzt tendenziell zum Ausbau und zur Sicherung der eigenen betrieblichen Position genutzt.

In Betrieb G kommen diese Zusammenhänge nur in abgeschwächter Form zum Ausdruck, da das betriebliche Selektionsinteresse nach der Anlernung und Einarbeitung - wegen der hohen Fluktuation - geringer ist.

(5) Schließlich sind die Arbeitskräfte in beiden Betrieben aufgrund ihrer schmalen Anlernqualifikation einem vergleichsweise hohen Beschäftigungsrisiko ausgesetzt. Dabei sind in den beiden Betrieben unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen. In Betrieb F sind aufgrund der besonderen Arbeitsmarktsituation - der Betrieb hat in der ländlichen Region nahezu eine Monopolstellung - die erworbenen Anlernqualifikationen von den Arbeitskräften fast nur innerbetrieblich zu verwerten; selbst wenn man davon ausgeht, daß die erworbenen Qualifikationen innerhalb der Branche bei ähnlichen Arbeitsprozessen übertragbar wären, ist zu berücksichtigen, daß für die Arbeitskräfte am regionalen Arbeitsmarkt keine entsprechenden Beschäftigungsmöglichkeiten bestehen.

In Betrieb G bestehen für die Arbeitskräfte allein wegen der besonderen Arbeitsmarktsituation grundsätzlich günstigere Möglichkeiten, die erworbenen Anlernqualifikationen auch außerhalb des Betriebes zu verwerten, da in der Arbeitsmarktregion mehrere Betriebe der gleichen Branche angesiedelt sind und den Arbeitskräften im Rahmen der systematischen Anlernung auch einige Grundkenntnisse (Löttechnik) vermittelt wurden. Allerdings ist die mögliche Übertragbarkeit der Anlernqualifikation auf dem regionalen Arbeitsmarkt stark von der technischen Entwicklung der gesamten Branche abhängig. Innerbetrieblich ist wegen der starken produkt- und prozeßspezifischen Ausrichtung der Anlernqualifikationen nicht damit zu rechnen, daß diese sich bei der Einführung neuer Produkttechnologien auf andere Arbeitsprozesse übertragen lassen. Die Arbeitskräfte können innerbetrieblich ihr Beschäftigungsrisiko nur dadurch mindern, daß sie in der Lage und be-

reit sind, sich entsprechend der veränderten Anforderungsprofile erneut anlernen zu lassen. Dabei müssen gerade die leistungsstarken Arbeitskräfte - trotz der vom Betrieb zugesicherten Verdienstgarantie von 140% - zumindestens zeitlich begrenzt mit Einbußen der Effektivverdienste rechnen.

D. Betriebliche Interessen an der Verbindung von individueller Leistung und Fließorganisation: Entkoppelte Fließarbeitsplätze

1. Vorbemerkung

In ihrer Bedeutung für das betriebliche Interesse an der Nutzung von Arbeitskraft weisen Veränderungsmaßnahmen, die auf eine Entkopplung von Fließarbeitsplätzen (untereinander oder von automatischen Bearbeitungsstationen) durch unterschiedliche Puffersysteme ausgerichtet sind, starke Gemeinsamkeiten mit der Auflösung von Fließarbeit und der Überführung arbeitsteiliger Verrichtungen in Einzelarbeit mit kompletten Arbeitsvollzügen auf. Auch bei diesen Maßnahmen verfolgen Betriebe vor allem das Ziel, das angestrebte Leistungsergebnis in den Arbeitsprozessen gegenüber technisch-organisatorischen Ablaufstörungen und Friktionen in den Kooperationsbeziehungen der Arbeitskräfte abzusichern; auch hier soll die Gesamtleistung durch die arbeitsprozeßbezogene Ausschöpfung individuell unterschiedlichen Leistungsvermögens gesichert werden. Insofern sehen wir die Errichtung entkoppelter Fließarbeitsplätze als eine spezifische Variante des strategischen Interesses an der isolierten Nutzung der individuellen Leistung an.

Die wesentlichen Unterschiede dieser beiden Strategievarianten sind vor allem durch folgende Merkmale der entsprechenden Arbeitsformen begründet:

- o Während bei der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen die isolierte Nutzung der individuellen Leistung dadurch erreicht wird, daß die vorher bei Fließarbeit bestehenden Teilarbeiten zu kompletten Arbeitsvollzügen zusammengefaßt werden, bleiben bei entkoppelten Fließarbeitsplätzen sowohl die Arbeitsteiligkeit der Verrichtungen wie auch die Fließorganisation im Prinzip bestehen. Die isolierte Abforderung der Einzelleistung ist in dieser Arbeitsform davon abhängig, daß die Arbeitsplätze durch ausreichend große Puffer voneinander getrennt sind.
- o Betriebe führen entkoppelte Fließarbeitsplätze vor allem in jenen Arbeitsprozessen ein, in denen die arbeitsteiligen Einzelverrichtungen - sei es wegen der technisch-organisatorischen Struktur des Prozesses, sei es wegen der Heterogenität der gestellten Arbeitsanforderungen - nicht zu "kompletten" Arbeitsvollzügen zusammengefaßt werden können.

- o Durch die Aufrechterhaltung arbeitsteiliger Fließorganisation sind die Möglichkeiten der Arbeitserweiterung und Arbeitsbereicherung an den einzelnen Arbeitsplätzen begrenzt. Außerdem ist die isolierte Abforderung der Einzelleistung von der Ausgestaltung und der Kapazität der Entkoppelungssysteme abhängig. In der Notwendigkeit, leer gearbeitete Puffer wieder aufzubauen, liegen die entscheidenden Probleme dieser Arbeitsform.
- o Während bei der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen Kooperationsbeziehungen zwischen den Arbeitskräften im Arbeitsvollzug als Störquellen ausgeschaltet werden, geht es bei entkoppelten Fließarbeitsplätzen in erster Linie darum, über Pufferbildung Kooperationsdefizite der Arbeitskräfte abzufangen, die sich aus dem unterschiedlichen Leistungsverhalten oder -vermögen der Arbeitskräfte ergeben. Dazu aber muß die Kooperationsfähigkeit der menschlichen Arbeit als Potential aufrechterhalten bleiben: Die Kooperationsleistung der Arbeitskräfte wird vor allem genutzt, um die individuell unterschiedlichen Leistungsergebnisse an die Gesamtleistung anzupassen: Wesentlicher ergänzender Moment dieser Arbeitsform ist die (im allgemeinen disziplinarisch angeordnete) Umsetzung. Nur dadurch läßt sich das Prinzip der Fließorganisation sichern, zumindest solange die Puffersysteme technisch oder zeitlich noch nicht voll funktionsfähig sind. Und gerade leistungsstarke Arbeitskräfte müssen sich umsetzen lassen, wenn sie ihr Leistungsergebnis über die Durchschnittsleistung hinaus steigern wollen, um einen entsprechend hohen Verdienstgrad zu erreichen; denn trotz der Entkoppelung besteht - wegen der unverändert aufrechterhaltenen Fließorganisation - eine grundsätzliche Bindung der individuellen Leistung an die Gesamtleistung.

Mögliche positive Auswirkungen auf die Arbeitskraft liegen in dieser Arbeitsform fast ausschließlich in höheren zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten der Arbeitskräfte bzgl. ihrer Arbeitsvollzüge, in besseren Möglichkeiten zur Anpassung des individuellen Arbeitsrhythmus an die betrieblichen Leistungsnormen und - sofern die Entlohnungsgrundsätze es zulassen - im individuellen Mehrverdienst. Hierin wurden vom betrieblichen Management in den untersuchten Betrieben - neben verbesserter Arbeitsplatzgestaltung - die entscheidenden Humanisierungseffekte dieser Arbeitsform gesehen.

In den von uns untersuchten Veränderungsmaßnahmen liegt das betriebliche Interesse teils in der "Leistungsfreigabe" und damit in der Leistungssteigerung im Arbeitsprozeß, teils in der verbesserten Abfrage vorhandener Qualifikationspotentiale, teils in der Immunisierung der Gesamtleistung im Arbeitsprozeß gegenüber dem individuellen Leistungsvermögen und -verhalten der Arbeitskräfte.

Trotz der gemeinsamen strategischen Interessen, die die Betriebe mit der Einführung dieser Arbeitsform verbinden, weisen die untersuchten Maßnahmen Unterschiede in der Zielsetzung, aber auch in ihrem Status als Veränderungsmaßnahmen auf:

Die beiden Veränderungsmaßnahmen in einem Betrieb der Elektroindustrie (Maßnahmen H 82 und H 83), die durch die Errichtung von größeren Puffersystemen in der Endmontage und die Einführung eines "freien" Einzelakkords gekennzeichnet sind, sind Ergebnis einer allgemeinen, vom Betrieb verfolgten Leistungs politik. Diese beiden Veränderungsmaßnahmen stehen im Zentrum der folgenden Darstellung.

2. Entkoppelte Fließarbeitsplätze in einem Betrieb der Elektroindustrie (Maßnahmen H 82 und H 83)

a) Die Bedeutung entkoppelter Fließarbeit in Betrieb H

In Betrieb H steht bei der Errichtung entkoppelter Fließarbeitsplätze das betriebliche Interesse an quantitativer Steigerung der individuellen Arbeitsleistung im Vordergrund. Diesem Ziel dienen außerdem die Gestaltung der Arbeitsplätze nach MTM-Grundsätzen sowie die Einführung eines "freien" Einzelakkords, bei dem auch "Ausreißer", die weit über dem Durchschnittsverdienst liegen, geduldet werden. Die Interessen an der Verbesserung des Leistungsergebnisses in der Montage ergeben sich vor allem aus einer sehr ausgeprägten Konkurrenzsituation auf dem Absatzmarkt; die Produkte werden in begrenzter Typenzahl, aber in hoher Variantenvielfalt, mit hohen Qualitätsansprüchen und in vergleichsweise sehr hohen Stückzahlen gefertigt. Mit dem "Aufbau von taktunabhängigen Montagebändern mit Zwischenpuffern" will der Betrieb "individuelle Leistungsentfaltung" und "Humanisierung der Arbeitsplätze" erreichen (betriebliches Dokument; vgl. Kap. III). Entkoppelte Fließarbeitsplätze hat der Betrieb an zwei größeren Montagelinien errichtet.

b) Die betrieblichen Rahmenbedingungen

(1) Betrieb H (knapp 1000 Beschäftigte, davon 750 gewerbliche) stellt als Konzernbetrieb elektrische Geräte für Endverbraucher her. Die Absatzmarktsituation von Betrieb H ist durch eine starke Konkurrenz in- und ausländischer Hersteller gekennzeichnet, die vor allem durch die Preisgestaltung geprägt ist; das Unternehmen versucht, sich in dieser Situation durch die Sicherung hoher Produktqualität zu behaupten (zu den Anforderungen an die Qualität zählt in diesem Betrieb auch die Güte äußerer Produktmerkmale, z. B. eine einwandfreie Oberfläche).

Die Produktpalette von Betrieb H umfaßt im wesentlichen zwei Produktfamilien: Zum einen handelt es sich um kleinvolumige elektrische Haushaltsgeräte (8 Grundtypen mit 5 Zusatzgeräten), zum anderen um unterschiedliche Geräte des persönlichen Gebrauchs. Neben diesen beiden wichtigsten Produktionsbereichen wird eine begrenzte Anzahl zusätzlicher elektrischer bzw. elektronischer Gebrauchsgegenstände gefertigt. In beiden Produktfamilien besteht eine hohe Anzahl von Va-

rianten (ca. 100), die vor allem aus dem hohen Exportanteil (ca. 60%) und der Unterschiedlichkeit der nationalspezifischen Sicherheits- und Abnahmebestimmungen zu erklären ist. Es besteht teils Großserien-, teils Mittelserienfertigung.

Die Nachfrage ist starken zeitlichen, insbesondere auch saisonalen Schwankungen unterworfen. Zwischen Nachfrageschwankungen und Produktinnovation besteht ein auffälliger Zusammenhang. Einerseits versucht der Betrieb, die Stagnation der Nachfrage durch Produktinnovation zu überwinden; andererseits aber besteht bei neuen Erzeugnissen eine starke Anfangsnachfrage, die relativ schnell einen offenbar nicht mehr überschreitbaren Sättigungsgrad erreicht und dann von neuem stagniert.

(2) Die zeitlichen Nachfrageschwankungen konnte der Betrieb in der Vergangenheit relativ "problemlos" durch klassische Instrumente der Personalanpassung bewältigen. Dabei nutzt der Betrieb eine für ihn sehr günstige Arbeitsmarktsituation (Kleinstadt in ländlicher Region mit großem Einzugsbereich, großstädtische Bereiche kaum erreichbar, weit überdurchschnittlich hohe Arbeitslosenquote), in der er eine Quasi-Monopolstellung besitzt (nur noch ein größerer Betrieb mit schlechteren Arbeitsbedingungen am Ort). Vor allem bei un- und angelernten weiblichen Arbeitskräften bestehen keinerlei Rekrutierungsschwierigkeiten, vielmehr gute Selektionsmöglichkeiten. Im Bereich der Teilefertigung waren zum Untersuchungszeitpunkt überwiegend, im Montagebereich fast ausschließlich jüngere deutsche weibliche Arbeitskräfte eingesetzt (Anteil der weiblichen Arbeitskräfte an den gewerblichen Beschäftigten ca. 70%, davon 10% Ausländer).

Der Betrieb fängt die zeitlichen Nachfrageschwankungen vor allem durch eine Kombination aus einer stabilen Stammbegschaft (fast zwei Drittel der weiblichen Arbeitskräfte im Montagebereich haben eine Betriebszugehörigkeit von über fünf Jahren) und einer variabel einsetzbaren Randbegschaft ab. Die Randbegschaft besteht aus weiblichen Teilzeitkräften (zum Zeitpunkt der Untersuchung ca. 20% der gewerblichen Arbeitnehmer) und weiblichen "Saisonarbeitskräften", auf die bei Nachfragespitzen zurückgegriffen werden kann; sie erhalten im allgemeinen auf 3 Monate befristete Arbeitsverträge.

Die Fluktuation ist bei der Stammbegschaft (Vollzeitarbeitskräfte) sehr gering; sie betrug durchschnittlich 1,5% im Monat. Auch die durchschnittlichen Quoten der Fehlzeiten sind für einen "Frauenbetrieb" eher niedrig zu bewerten: Sie schwankten - bezogen auf die Gesamtbegschaft - in den letzten Jahren vor dem Untersuchungszeitraum zwischen 5 und 11% und lagen bei den gewerblichen Arbeitnehmern im Schnitt bei ca. 9%.

c) Betriebliche Bedingungen, Probleme des Arbeitskräfteeinsatzes und Lösungsansätze im Fall H

Die ursprünglich bestehenden Montagebänder mit traditioneller Fließorganisation erschwerten die Entwicklung flexibler Strukturen des Arbeitseinsatzes. Sofern kurzfristige Änderungen in den Monatsstückzahlen nicht über zusätzliche Schichten (Sonderschichten, Hausfrauen-schichten) abgefangen werden konnten, war ein verstärkter Personaleinsatz mit veränderter Taktauslegung in den Montagelinien erforderlich, der zu Abstimmungs- und Abtaktverlusten führte. Vor allem aber ließen sich die marktbedingten Flexibilitätsprobleme bei starrer Bandorganisation nur durch Umsetzungen lösen; damit waren für den Betrieb vor allem Leistungsprobleme und daraus folgend Kostenprobleme verbunden. Habitualisierungsprobleme der Arbeitskräfte bei Umsetzungen, aber auch der notwendige Ausgleich unterschiedlicher Zeitgrade führten zu Einbußen in der Gesamtleistung. Dabei weisen die betrieblichen Experten insbesondere auf die - das Problem verschärfende - Wirkung des bisherigen Entlohnungssystems hin, das als Gruppenakkord mit eingefrorenem Verdienstgrad von 125% aufgebaut war und de facto als Festlohn wirkte (ein durchschnittlicher Verdienstgrad von 125% ist vom Betrieb garantiert).

Die angesprochenen Anpassungs- und Leistungsprobleme der Arbeitskräfte führten in den Montagelinien bei Taktveränderungen und Umsetzungen insbesondere auch zu Problemen der Qualitätssicherung. Dabei ist zu berücksichtigen, daß im Betrieb H sehr hoch angesetzte konzerninterne Qualitätsnormen gelten. Montagefehler traten insbesondere bei Serienwechsel und bei Stückzahlveränderungen auf. Bei jeder Veränderung des "Taktplanes" erhöhten sich die Konzentrationsanforderungen an die Arbeitskräfte, so daß bei der Arbeitsausführung auch die Gefahr von "Fehlleistungen" zunahm.

Durch die Errichtung von entkoppelten Fließarbeitsplätzen, die Aufhebung von Taktzwang bzw. der strengen Bindung des Arbeitshandelns an die - über die Fließorganisation erzwungene - Stetigkeit des Arbeitstempus erhofft sich das betriebliche Management eine stärkere Qualitätsorientierung der Arbeitskräfte. Die verstärkte Verlagerung der Qualitätssicherung in Anforderung an die individuelle Einzelleistung entspricht dabei einer vom Betrieb seit Jahren verfolgten Qualitätssicherungspolitik. Obwohl gerade auch Betrieb H über ein ausgebautes System der Produktkontrolle (sowohl innerhalb der Montageprozesse wie als gesonderte Funktion) verfügt, werden Qualitätsprobleme zunehmend als "menschlicher Schlupf" definiert, den man mit disziplinarischen Maßnahmen einzudämmen sucht. Das Ziel ist, die erheblichen Kontroll- und Nacharbeitskosten zu senken.

d) Arbeitseinsatz, Dispositionsspielräume, Qualifikationsanforderungen und Qualifizierung in Maßnahmen H 82 und H 83

(1) Technisch-organisatorische Strukturen der Entkoppelungssysteme und Pufferkapazität: Durch die Pufferbildung in den als Veränderungs-

maßnahmen untersuchten Montageprozessen versucht der Betrieb, die arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen für eine "taktunabhängige" Abforderung der individuellen Leistung zu schaffen; dazu setzt der Betrieb zwei verschiedene Entkoppelungssysteme (Zwischenpuffer in Maßnahme H 82, Umlaufpuffer in Maßnahme H 83) ein, die vor allem durch unterschiedliche technische Lösungen bei der Werkstückzuführung charakterisiert sind. In dem zuerst umgestellten Montageablauf (Zwischenpuffer - Maßnahme H 82) werden Geräte des persönlichen Bedarfs in zwei Typen, aber mehreren Varianten, gefertigt. Im Rahmen der - durch die Fertigungssteuerung täglich festgelegten - Produktionsprogramme findet, je nach Typen und Varianten, im Montageprozeß ein häufiger Serienwechsel statt. Auch die in den Produktionsplänen festgelegten Stückzahlen weisen - je nach Auftragsbestand - monatliche bzw. wöchentliche Schwankungen auf. Mit der Errichtung von Zwischenpuffern zwischen den Arbeitsplätzen ist eine maximale Pufferkapazität von 10 Min. gegeben.

Das Entkoppelungssystem mit Umlaufpuffer (Maßnahme H 83) war dagegen von Anfang an als Strukturprinzip einer Montagelinie konzipiert worden, die mit der Entwicklung eines neuen Produkts (vollelektronische Geräte für den persönlichen Gebrauch) im Betrieb vollkommen neu aufgebaut wurde. Zum Zeitpunkt der Untersuchung wurde der neue Gerätetyp nur in einer Ausführung und ohne Varianten gefertigt. Das Arbeitssystem befand sich zu diesem Zeitpunkt erst seit einem Monat im Vollbetrieb. Die in den Produktionsprogrammen festgelegten Stückzahlen (3600 Geräte pro Schicht) wiesen kaum Schwankungen auf (Anfangsnachfrage). Die maximale Pufferkapazität des Entkoppelungssystems beträgt 120 Min. Bei der Arbeitsplatzgestaltung wurden systematisch MTM-Grundsätze angewandt. Die Arbeitsplätze sind auf Beidhandarbeit ausgelegt. Die Arbeitsstühle sind so konzipiert, daß sitzende und stehende Arbeitshaltung möglich ist.

Insgesamt ist festzuhalten, daß in beiden Montagelinien - entsprechend den Grundprinzipien dieser Arbeitsform - die arbeitsteilige Abfolge der einzelnen vergleichsweise kurzzyklischen Arbeitsverrichtungen aufrechterhalten bleibt. Der Grad der Entkoppelung der Arbeitsverrichtungen voneinander ist an den einzelnen Arbeitsplätzen allerdings aufgrund der realisierten technischen Lösungen (zusätzliches Band als "Pufferband" in Maßnahme H 82, Identität von Werkstücktransport und Puffer im Umlaufsystem bei Maßnahme H 83) unterschiedlich groß. Damit sind auch in den beiden Montagelinien unterschiedliche arbeitsorganisatorische (bzw. technisch-organisatorische) Voraussetzungen für zeitliche Dispositionsspielräume und die "Leistungsfreigabe" geschaffen.

Diese sind bei der Lösung mit Zwischenpuffern in Maßnahme H 82 durch die knappe Pufferkapazität von 10 Min. - schon von der Auslegung des Arbeitsablaufs her gesehen - grundsätzlich beschränkt. Beim Umlaufpuffer in Maßnahme H 83 wird durch die technische Auslegung des Werkstücktransports (zwei Kreisförderer als Subsysteme) ein hö-

herer Grad von Entkoppelung erreicht - damit werden auch günstigere Voraussetzungen für die Leistungsfreigabe geschaffen; aber auch hier besteht eine durch die technisch-organisatorische Auslegung gezogene Grenze. Das System ist nur funktionsfähig, wenn die vorhandenen Puffer an den einzelnen Arbeitsplätzen für mindestens 30. Min. aufgefüllt sind.

Ein entscheidender Vorteil für den Betrieb liegt bei beiden Entkopplungssystemen darin, daß die Einzeloperationen nicht - wie bei traditioneller Bandmontage - präzise abgetaktet sein müssen. Allerdings wirkt sich auch hier der unterschiedliche Entkopplungsgrad der beiden Systeme in den beiden Montageabläufen aus: Während die Variationsbreite der Zykluszeiten an den Arbeitsplätzen im Umlaufsystem (Maßnahme H 83) zwischen 1 Min. und 1,8 Min. schwankt (Verpackungsarbeitsplätze 0,8 Min.), beträgt die entsprechende Varianz der Zykluszeiten im System mit Zwischenpuffern nur jeweils wenige Sekunden; alle Zykluszeiten liegen in dieser Montagelinie (Maßnahme H 82) unter einer Minute.

(2) Arbeitseinsatzstrukturen und zeitliche Dispositionsspielräume der Arbeitskräfte stehen in beiden Montagelinien in einem engen wechselseitigen Zusammenhang. Grundsätzlich entsprechen die Arbeitseinsatzstrukturen der nach wie vor bestehenden Fließorganisation in beiden Montagelinien und der arbeitsteiligen Abfolge der einzelnen Montageschritte: Die Arbeitskräfte sind ihren Arbeitsplätzen im Prinzip fest zugeordnet. Die zeitlichen Dispositionsspielräume der Arbeitskräfte an den entkoppelten Arbeitsplätzen und die vom Betrieb angezielte "Leistungsfreigabe" führen jedoch dazu, daß im Montageprozeß - je nach dem effektiven Leistungsgrad der Arbeitskräfte - Leistungsschwankungen auftreten, die durch Umsetzungen kompensiert werden müssen. Von dem Umsetzungserfordernis sind vor allem die leistungsstarken Arbeitskräfte betroffen.

Wegen der geringeren Pufferkapazität der Zwischenpuffer sind die Umsetzungsnotwendigkeiten bei Maßnahme H 82 stärker ausgeprägt als bei Maßnahme H 83.

In Maßnahme H 83 (Umlaufpuffer) führt der notwendige Ausgleich von Leistungsschwankungen dazu, daß die unteren Vorgesetzten beim Arbeitseinsatz zwischen "rotierenden Kräften" und "stabilen Kräften" unterscheiden. Je nach dem effektiven Stand der Pufferkapazität im Umlaufsystem werden die "rotierenden Kräfte" zwischen den - nach Baugruppen gegliederten - Arbeitsgruppen umgesetzt. Einige der Arbeitskräfte beherrschen bis zu sechs Arbeitsplätze und fungieren de facto als Teilspringer.

(3) Im wesentlichen sind die Arbeits- und Leistungsanforderungen an die Arbeitskräfte durch die betriebliche Zielsetzung bestimmt, mit der Errichtung entkoppelter Fließarbeitsplätze eine bessere Ausschöpfung der individuell unterschiedlichen Arbeitsergebnisgrade zu erreichen.

Die Qualifikationsanforderungen an die Arbeitskräfte haben sich durch die Errichtung von Entkoppelungssystemen in beiden Montagelinien gegenüber traditionellen Montagebändern kaum geändert; dabei ist zu berücksichtigen, daß die Arbeitsumfänge kaum wesentlich erweitert wurden. Allerdings ergeben sich insofern gestiegene Anforderungen an die Arbeitskräfte, als die Umsetzungspraxis der unteren Vorgesetzten voraussetzt, daß zumindest ein Teil der Arbeitskräfte mehrere Arbeitsplätze beherrscht.

In beiden Montagelinien beschränkt sich die Anlernung im wesentlichen auf sehr kurze Unterweisung "training on the job". In der Form der Anlernung und der damit verbundenen Personalselektion ergeben sich jedoch in den beiden Montagelinien Unterschiede: Während bei Maßnahme H 82 (Zwischenpuffer) die Arbeitskräfte sukzessive an mehreren Arbeitsplätzen angelernt werden, werden die Arbeitskräfte bei Maßnahme H 83 (Umlaufpuffer) ausschließlich innerhalb der jeweiligen Bandgruppe (Arbeitsabschnitt) angelernt, in der sie später eingesetzt werden. Nun setzt allerdings auch das Arbeitseinsatzprinzip bei Maßnahme H 83 (Umlaufpuffer) voraus, daß die "rotierenden Arbeitskräfte" über eine entsprechende mehrfach nutzbare Anlernqualifikation verfügen. Die Beherrschung mehrerer Tätigkeiten wurde jedoch hier in erster Linie durch vorgängige Personalauswahl bei der Errichtung der neuen Montagelinie sichergestellt (erfahrene Arbeitskräfte, die verschiedene Montagetechniken schon beherrschten und nur kurz neu unterwiesen wurden).

Neben relativ einfachen Montageverrichtungen oder Verpackungsarbeiten fallen in beiden Montagelinien auch Löt-, Justage- und Kontrollarbeiten an, an die vergleichsweise höhere Anforderungen gestellt werden.

Insgesamt betrachtet, sind die Arbeitsanforderungen in beiden Montagelinien in erster Linie durch hohe Anforderungen an Konzentration, Geschicklichkeit, Fingerfertigkeit und Arbeitstempo charakterisiert. Diese Anforderungen steigen vor allem bei Umsetzungen, wo selbst bei eingearbeiteten Kräften mit Mehrfachanlernung Habitualisierungsschwierigkeiten auftreten. Insbesondere von den produktionsnahen Experten werden die hohen Anforderungen an das Arbeitstempo als die zentrale Belastung der Arbeitskräfte in den beiden Montagelinien angesehen.

(4) Qualitätssicherung: Mit Hilfe der entkoppelten Fließarbeitsplätze ist es auch möglich, die Anforderungen an die Qualität der Leistung zu steigern und die Behebung von Qualitätsmängeln auf die verursachenden Arbeitskräfte abzuwälzen; damit ist auch ein neuer Kontrollmechanismus aufgebaut. Die Arbeitsstrukturierung dieser Art erlaubt eine individuelle Fehlerzurechnung und eine verschärfte Qualitätskontrolle bei der Arbeitsausführung an den einzelnen Arbeitsplätzen. Um die Fehlerquote der Produkte niedrig zu halten bzw. um sie noch weiter zu senken, führt der Betrieb - unabhängig von der der Konzernlei-

tung direkt unterstellten statistischen Kontrolle - in allen Montagelinien eine 100%-Kontrolle der gefertigten Produkte durch. Bewegen sich die Fehlerquoten in den - durch die Qualitätsnormen des Konzerns definierten - kritischen Bereichen, werden die unteren Vorgesetzten zur Verantwortung gezogen und gegen die Arbeitskräfte selbst Sanktionen in unterschiedlicher Form ausgelöst (Ermahnungen, Lohnabzüge, Verwarnungen und - im Extremfall - Kündigungen). - Anzumerken ist, daß die Beurteilung von Produktionsleitung und Werkleitung im Unternehmen sehr stark von der Einhaltung der Qualitätsnormen abhängt.

Insgesamt läuft die betriebliche Strategie darauf hinaus, die Qualitätssicherung voll auf die individuelle Leistung abzuwälzen. Daraus entstehen sehr hohe Anforderungen sowohl an die Montagekräfte wie auch an die Kontrollkräfte. Vom betrieblichen Management wurde zwar erwogen, die Endkontrolle der Produkte über automatische Kontrollgeräte zu vollziehen, um den "menschlichen Schlupf" auszuschalten. Diese Pläne wurden aber aus Kostenerwägungen verworfen.

e) Der Zusammenhang zwischen entkoppelter Fließarbeit und Entlohnungsgrundsätzen in Betrieb H

Mit der Errichtung entkoppelter Fließarbeitsplätze verfolgt der Betrieb - wie erwähnt - vor allem das Ziel, die Leistung "freizugeben"; der Betrieb setzt dazu ergänzend den "freien" Einzelakkord als Anreizinstrument für individuelle Leistungssteigerung ein.

(1) Der von einem "freien" Einzelakkord ausgehende Verdienstanreiz setzt voraus, daß die Arbeitskräfte durch individuelle Leistungssteigerungen ihren Verdienstgrad beeinflussen können. Grundsätzlich ist festzuhalten, daß in beiden untersuchten Montagelinien der Arbeitsergebnisgrad der Arbeitskräfte relativ stark differiert. Die Unterschiede im Arbeitsergebnisgrad liegen zwischen 115 und 160% - der Durchschnitt etwa bei 140%.

Zunächst weist die relativ große Spannbreite in den beiden untersuchten Montagelinien darauf hin, daß die Leistungsfreigabe von den Arbeitskräften auch de facto genutzt werden kann. Allerdings besteht bei der Leistungsfreigabe und der individuellen Beeinflussbarkeit des Verdienstgrades in beiden Montagelinien eine Reihe von Grenzen, die sich teils aus der Arbeitsform selbst, teils aus den - unterschiedlichen - technischen Lösungen (und ihren Mängeln) ergeben, die bei den Entkoppelungssystemen realisiert wurden. Im wesentlichen entsprechen diese Grenzen - gewissermaßen spiegelbildlich - den Restriktionen, denen die Arbeitskräfte bei der Nutzung der zeitlichen Dispositionsspielräume unterliegen. Die Arbeitskräfte haben nur dann die Möglichkeit, ihren Verdienstgrad auf Dauer durch Leistungssteigerung zu beeinflussen, wenn sie gleichzeitig zu Umsetzungen auf andere Arbeitsplätze der Montagelinie bereit sind.

Sehr hohe Verdienstgrade können nur von sehr gut eingearbeiteten Arbeitskräften erreicht werden, die sich im Arbeitsprozeß eine Mehrfachqualifikation erworben haben.

Ähnlich wie in den Fällen F und G (vgl. oben Abschnitt C. 3) besteht bei dem Verdienstanreiz, der vom "freien" Einzelakkord ausgeht, die Gefahr, daß die Arbeitskräfte auch ihre persönlichen Verteilzeiten und "weichen" Zeiten (z. B. Kontrollzeiten) nutzen oder auch in den Pausen weiterarbeiten, um eine hohe Tagesleistung zu erreichen. Leistungsfreigabe, individuelle Beeinflußbarkeit des Verdienstgrades sowie die Streubreite der Effektivverdienste erzeugen zwischen den Arbeitskräften außerdem Leistungskonkurrenz, die in verschiedener Form zu sozialen Spannungen an den Montagelinien führt.

(2) Grundsätzlich entspricht der "freie Verdienst" dem betrieblichen Interesse an der Leistungsfreigabe sowie der gezielten und selektiven Nutzung des individuell unterschiedlichen Leistungsvermögens. Dennoch zeigen die betrieblichen Planungen, die auch eine Veränderung der Entlohnungsmethoden - insbesondere die Umstellung der Zeitermittlung auf Systeme vorbestimmter Zeiten - vorsehen, daß der Betrieb mit der Leistungsfreigabe weitergehende leistungspolitische Ziele verfolgt: Die Schwankungen im Arbeitsergebnisgrad der Arbeitskräfte sollen bestehende "Zeitpolster" sichtbar machen; bei der geplanten Einführung von MTM für die Ermittlung der Vorgabezeiten werden solche Zeitpolster dann einer verstärkten Durchsetzung von Zeitökonomie zum Opfer fallen. Zwischen beiden Zielen der betrieblichen Leistungs politik - Leistungsfreigabe mit gezielter und selektiver Nutzung individueller Leistungsunterschiede einerseits, verschärfte Rationalisierung in der Zeitwirtschaft andererseits - zeichnet sich in längerfristiger Perspektive ein deutlicher Konflikt ab. (Bereits zum Zeitpunkt der Untersuchung waren Revisionen der Vorgabezeiten seitens des Betriebes vorgenommen worden; solche Zeitrevisionen standen vor allem im Zusammenhang mit der Aufnahme des "Vollbetriebs" der neu errichteten Montagelinie (Maßnahme H 83.))

Zum Zeitpunkt der Untersuchung war eine Betriebsvereinbarung über die Anwendung von MTM bei der Zeitermittlung noch nicht abgeschlossen. Jedoch hatte bereits zu diesem Zeitpunkt der Betriebsrat sein grundsätzliches Einverständnis erklärt. Offen war insbesondere noch die Höhe des Korrekturfaktors der MTM-Zeiten gegenüber den REFA-Zeiten.

(3) Die Arbeitskräfte werden in beiden Montagelinien durchweg (Ausnahmen: Reparaturarbeiter, Materialbereiter, Verpackerinnen) in Lohngruppe 2 bezahlt (Tarifbezirk A). Heterogene Anforderungen an den Montagearbeitsplätzen, aber auch Mehrfachanlernung, Arbeitsplatzwechsel und die insgesamt tendenziell gestiegenen Arbeitsanforderungen werden also in der Lohneingruppierung nicht berücksichtigt.

Der Betrieb verfolgt damit einmal das Interesse, die Grundlöhne insgesamt niedrig zu halten (hoher Personalkostenanteil im Betrieb); die Möglichkeit zu individuellen Höherverdiensten soll auch hier im Prinzip ergebnisbezogen sein. Andererseits aber soll die homogene Lohneingruppierung auf niedrigem Niveau die Austauschbarkeit der Arbeitskräfte an den Arbeitsplätzen erleichtern: Bei stärkerer Grundlohndifferenzierung an den einzelnen Arbeitsplätzen würde sich die Lohnabrechnung bei Umsetzungen komplizieren und der Widerstand der Arbeitskräfte gegen Umsetzungen würde wachsen (Lohn-Intransparenz, Angst vor Lohnverlusten). Erleichtert wird außerdem die saisonale Aus- und Einstellung (bereits betriebserfahrener) Arbeitskräfte. - Die einheitliche Lohneingruppierung weist also eine große Durchlässigkeit beim Arbeitseinsatz und Neutralität bei quantitativen Beschäftigungsschwankungen auf.

Allerdings führt die Einheitlichkeit der Lohneingruppierung bei der bestehenden Heterogenität der Anforderungen an den Arbeitsplätzen zu erheblichen Problemen der Lohngerechtigkeit, die sich vor allem in sozialen Spannungen zwischen den Arbeitskräften niederschlagen: An Arbeitsplätzen mit geringeren Arbeitsanforderungen lassen sich leichter höhere Effektivverdienste erzielen als an Arbeitsplätzen mit höheren Anforderungen; gerade auch leistungsstarke Arbeitskräfte müssen bei Umsetzungen Lohneinbußen hinnehmen, da Umsetzungsbereitschaft und Mehrfachanlernung nicht eigenständig entlohnt werden und über Habitualisierungsprobleme zu Leistungseinbußen führen.

f) Die Effekte der entkoppelten Fließarbeit für Betrieb H

Insgesamt zeigt sich, daß der Betrieb die mit der Errichtung von entkoppelten Fließarbeitsplätzen angestrebten Ziele nicht überall gleichermaßen erreicht hat. Die Analyse ergibt vielmehr, daß zwischen den einzelnen Zielsetzungen - höhere Wirtschaftlichkeit und verbessertes Leistungsergebnis, höhere Flexibilität des Arbeitseinsatzes, stärkere Verknüpfung der Produktqualität und der individuellen Leistung und schließlich die in Zukunft angestrebten zeitökonomischen Rationalisierungsgewinne durch neue Entlohnungsmethoden - zum Teil erhebliche Widersprüche bestehen.

(1) Die durchschnittliche Erhöhung der Zeitgrade der Arbeitskräfte von 125 auf 140% weist auf ein verbessertes Leistungsergebnis in den neustrukturierten Montagelinien hin. Eine flexiblere Abtaktung an den entkoppelten Arbeitsplätzen und eine rationellere Form des Werkstücktransports und der Materialbereitstellung (dies gilt insbesondere für den Umlaufpuffer in Maßnahme H 83) führen zu Rationalisierungsgewinnen, die von Vertretern des betrieblichen Managements mit 6 bis 8% "Produktivitätszuwachs" geschätzt werden.

(2) In beiden Montagelinien hatte der Betrieb das Ziel verfolgt, über die Errichtung entkoppelter Fließarbeitsplätze zu flexibleren Struktura-

ren des Arbeitseinsatzes zu gelangen. Nach Einschätzung der betrieblichen Experten ist die Flexibilität des Arbeitseinsatzes bei Serienwechsel in der Montagelinie mit den Zwischenpuffern (Maßnahme H 82) deutlich gestiegen. Bei dieser Arbeitsstruktur kann eine höhere Flexibilität des Arbeitseinsatzes allerdings nur erreicht werden, wenn auch das Leistungsvermögen der Arbeitskräfte flexibel genutzt werden kann; in dieser Montagelinie setzt die Flexibilität des Arbeitseinsatzes eine Mehrfachanlernung der Arbeitskräfte voraus. Insofern haben sich die arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen für eine höhere Flexibilität des Arbeitseinsatzes - gegenüber der traditionellen Bandorganisation - nicht verändert. Eine höhere Flexibilität ist nur dadurch sichergestellt, daß sich intern ein flexiblerer Taktausgleich erreichen läßt.

Dagegen wurde die Flexibilität der Montagelinie mit dem Umlaufpuffer (Maßnahme H 83) gegenüber Typen- bzw. Serienwechsel von den betrieblichen Experten kontrovers, aber insgesamt eher skeptisch beurteilt. Einige Gründe sprechen dafür, daß zumindest ein schneller Produktwechsel durch die Technik des Entkoppelungssystems und den Pufferumfang erschwert wird (Dauer der Umstellung, des An- und Ausfahrens bei Produktwechsel).

(3) Eindeutig ist, daß sich die Produktqualität an den neustrukturierten Montagelinien gegenüber den traditionellen Bändern nicht verbessert hat. Dabei ist vor allem darauf hinzuweisen, daß die mit der "Leistungsfreigabe" und dem individuellen Lohnanreiz angestrebte Leistungssteigerung sich mit einer genauen Einhaltung der betrieblichen Qualitätsnormen schwer vereinbaren läßt. Die Qualitätsnormen des "zero-defect" lassen sich bei manuellen Montage- und Kontrolltätigkeiten sowie sehr hohen Anforderungen an das Arbeitstempo grundsätzlich nicht einhalten. Insofern sind auch die disziplinarischen Maßnahmen des Betriebes, mit denen die Einhaltung der Qualitätsnormen erzwingen werden soll (allen sichtbare individuelle Sanktionen), auch im betrieblichen Interesse an der Qualitätssicherung kritisch zu beurteilen. Sie belasten das Betriebsklima, erhöhen die nervlichen Belastungen der Arbeitskräfte und steigern die Gefahren von Fehlverhalten; sie wirken demotivierend.

g) Potentielle Effekte entkoppelter Fließarbeit auf die Arbeitskräfte im Fall H

Insgesamt läßt sich festhalten, daß die möglichen Wirkungen entkoppelter Fließarbeit auf die Arbeitskräfte im Fall H ähnlich ambivalent zu beurteilen sind wie die Wirkungen der Einzelarbeit bei "Leistungsfreigabe" und individueller Beeinflußbarkeit des Verdienstgrades durch "freien" Einzelakkord (vgl. oben Abschnitt C. 3).

Allerdings ergeben sich in diesem Fall zusätzliche Belastungen für die Arbeitskräfte durch die nach wie vor bestehende Bindung der individuellen Leistungserbringung an die Gesamtleistung und die daraus

folgenden Umsetzungserfordernisse. Besondere Leistungsanforderungen bzw. Belastungen entstehen außerdem aus den überzogenen Anforderungen an die Produktqualität und den damit verbundenen betrieblichen Sanktionen. Vor allem bei qualitativen Leistungsdefiziten sind die Arbeitskräfte einem sehr hohen Beschäftigungsrisiko ausgesetzt.

(1) In den Grenzen der unterschiedlichen Pufferkapazität der beiden Entkoppelungssysteme haben die Arbeitskräfte in den beiden Montagelinien grundsätzlich höhere zeitliche Dispositionsspielräume als bei traditioneller Bandarbeit. Diese Dispositionsspielräume erlauben - in Grenzen - individuelle Schwankungen im Arbeitsrhythmus. Die Möglichkeiten, die zeitlichen Dispositionsspielräume für informelle Pausen und eine bessere Wahrnehmung der persönlichen Verteilzeiten zu verwenden, sind dagegen beschränkt: Neben Stückzahlruck wirkt sich hier insbesondere auch sozialer Druck aus, der von den Arbeitskollegen und den unteren Vorgesetzten ausgeübt wird.

(2) Vor allem aber ergeben sich Grenzen in der zeitlichen Disposition der Arbeit durch die nach wie vor bestehende Bindung der Einzelleistung an die Gesamtleistung. Dieser Zusammenhang wird insbesondere mit der "Leistungsfreigabe" und der individuellen Beeinflussbarkeit des Verdienstgrades sichtbar: Individuelle Mehrverdienste können die Arbeitskräfte auf Dauer nur erzielen, wenn sie die Arbeitsplätze wechseln. Dabei entsteht zwischen den Arbeitskräften Leistungskonkurrenz, die sich in doppelter Weise äußert: Leistungsschwächere Arbeitskräfte sehen sich im individuellen Verdienst gegenüber leistungsstärkeren benachteiligt; leistungsstärkere sehen sich aufgrund des nach wie vor bestehenden Kooperationszwangs in ihrer "Leistungsentfaltung" gehemmt, sie müssen bei Umsetzungen Arbeitshetze und anpassungsbedingte Lohneinbußen in Kauf nehmen.

Zwischen der niedrigen Lohneingruppierung der Arbeitskräfte und ihrem ausgeprägten Interesse, die Effektivverdienste durch individuelle Leistungssteigerungen zu beeinflussen, besteht ein deutlicher Zusammenhang: Um die niedrigen Grundlöhne durch ergebnisbezogene Leistungssteigerungen und entsprechend hohe Verdienstgrade zu verbessern, setzen sich die Arbeitskräfte selbst unter Leistungsdruck. Zeitliche Belastungen, die sich aus hohem Arbeitstempo ergeben und von den Arbeitskräften als Arbeitshetze und "Stress" empfunden werden, sind in beiden untersuchten Montagelinien als die dominante Belastung anzusehen.

(3) Verbunden sind damit vor allem nervliche, aber auch körperliche Belastungen, die zu kurzfristig wirksamen Gesundheitsgefährdungen führen und die Gefahren eines längerfristigen Gesundheitsverschleißes in sich bergen. Wie sich aus den Befragungen und den Gruppendiskussionen ergibt, nehmen die meisten Arbeitskräfte während der Arbeitszeit Psychopharmaka ein, um den "Stress" auszuhalten. In den Gruppen-

diskussionen klagten die Arbeitskräfte über Rückenschmerzen, Augenschmerzen, geschwollene Finger und Bandscheibenschäden. Zwar sind bei der Gestaltung der Arbeitsplätze ergonomische Gesichtspunkte im Sinne von MTM-Gestaltung berücksichtigt worden - so z.B. Arbeitsstühle für Sitz-Steh-Haltung ausgelegt -, jedoch ist diese Arbeitsplatzgestaltung in der Perspektive der Arbeitskräfte als suboptimal anzusehen.

(4) Die - von Stückzahlendruck, hohen Tempoanforderungen und Arbeits-hetze ausgehenden - nervlichen Belastungen der Arbeitskräfte werden vor allem auch durch die bestehenden Qualitätsnormen und die damit verbundenen betrieblichen Sanktionen verschärft. Dabei brechen - insbesondere bei den Kontrollarbeitsplätzen - die Defizite einer schmalen, im wesentlichen vor Ort erworbenen, Anlernqualifikation auf.

(5) Durch die betrieblichen Sanktionen sind die Arbeitskräfte einem zusätzlichen Beschäftigungsrisiko ausgesetzt. Da der Betrieb auf dem Arbeitsmarkt eine Quasi-Monopolstellung besitzt, haben die Arbeitskräfte in der engeren Region kaum alternative Beschäftigungsmöglichkeiten.

+ + +

In zwei Betrieben sind die Veränderungsmaßnahmen durch ihren modellhaften bzw. experimentellen Charakter geprägt. Dabei handelt es sich einmal um entkoppelte Fließarbeitsplätze in einem Unternehmen des Straßenfahrzeugbaus (Maßnahme E II 43), die in einem neu installierten Montageablauf - im Zusammenhang mit der Fertigung eines neuen Produkttyps - errichtet wurden (3). Zum anderen handelt es sich um ein betriebliches Experiment mit Entkoppelungssystemen in einem Unternehmen der Elektroindustrie (Maßnahme G 73), bei dem Erfahrungen für die Umstrukturierung eines größeren Montageabschnitts gewonnen werden sollen (4). Diese beiden Maßnahmen werden in die folgende Darstellung nur in knapper Form einbezogen.

3. Entkoppelte Fließarbeitsplätze in einem Unternehmen des Straßenfahrzeugbaus (Maßnahme E II 43)

a) Betriebliche Zielsetzungen

Für eine modellhafte Errichtung von Entkoppelungssystemen in dem neu errichteten Montageablauf waren im wesentlichen drei Gründe ausschlaggebend:

Einmal ging die Einführung neuer Arbeitsformen in diesem Montageprozeß auf einen Vorstandsbeschuß des Unternehmens zurück, der

grundsätzlich vorsieht, bei Neuentwicklungen und Neuinvestitionen im Montagebereich Alternativen zur traditionellen Bandarbeit zu entwickeln (vgl. dazu im einzelnen weiter unten Kap. III).

Durch die Errichtung entkoppelter Fließarbeitsplätze sollten die technisch-organisatorischen Voraussetzungen für höhere zeitliche Dispositionsmöglichkeiten der Arbeitskräfte bei der Arbeitsausführung geschaffen und damit auch eine stärkere Qualitätsorientierung ermöglicht werden. Hohe Qualitätsanforderungen spielen bei dem neu-entwickelten Produkt aus Gründen der Absatzmarktkonkurrenz eine entscheidende Rolle. Die Qualität des montierten Aggregats hängt - trotz des Einsatzes hochentwickelter technischer Meß- und Kontrollinstrumente - in einem gewissen Umfang immer noch von der Präzision manueller Einstelloperationen ab.

Darüber hinaus sollten in diesem Arbeitsbereich Erfahrungen über das angewandte technische Prinzip der Werkstückzuführung (Puffermöglichkeiten mit Friktionsrollenband) gesammelt werden, um Entscheidungskriterien für die Übertragbarkeit dieses Prinzips auf andere Montagebereiche zu bekommen.

b) Rahmenbedingungen

(1) Bei Betrieb E II handelt es sich um einen Großbetrieb (Teilwerk) des Straßenfahrzeugbaus, der demselben Unternehmen angehört wie Betrieb E I (vgl. im einzelnen oben Abschnitt C. 2). Das Unternehmen befand sich zum Untersuchungszeitpunkt in einer Expansionsphase; die starke Entwicklung der Nachfrage ist mit einer hohen Diversifizierung der Produktpalette verbunden. Andererseits weist der gesamtbetriebliche Produktionsablauf ein hohes Maß an "Verkettung" auf; traditionelle Formen der Fließorganisation sind vor allem im Montagebereich die Regel. Insgesamt befinden sich die Fertigungs- und Montageprozesse auf einem - die Branche kennzeichnenden - hohen technischen Entwicklungsstand.

(2) Entscheidende Unterschiede in den Rahmenbedingungen der Betriebe E I und E II ergeben sich dagegen aus der jeweiligen Arbeitsmarktsituation. Während Betrieb E I auf dem regionalen Arbeitsmarkt (Großstadt) mit erheblichen Beschaffungsschwierigkeiten zu kämpfen hat, hat Betrieb E II auf dem überwiegend ländlich strukturierten Arbeitsmarkt mit großem Hinterland eine nahezu uneingeschränkte Monopolstellung.

(3) In der Montage sind fast ausschließlich männliche deutsche Arbeitskräfte (Ausländeranteil zum Zeitpunkt der Untersuchung ca. 3,5%) eingesetzt; davon verfügen 40% über eine brancheneinschlägige berufliche Grundausbildung, die im allgemeinen in handwerklich orientierten Kleinbetrieben erworben wurde. Allerdings verfügen die meist jungen Arbeitskräfte - unabhängig von ihrer beruflichen Grundausbildung - im

allgemeinen nur über eine geringe Industrieerfahrung. Ein großer Teil von ihnen sind Nebenerwerbslandwirte.

c) Arbeitseinsatz, Disposition, Qualifikation und Entlohnung

(1) In dem neuerrichteten Montageprozeß wird ein Getriebeaggregat montiert. In seiner technisch-organisatorischen Struktur ist der Montageablauf dadurch charakterisiert, daß die einzelnen Arbeitsplätze über Rollenbänder verbunden sind, auf denen der Werkstücktransport erfolgt; als Werkstückträger dient eine Palette, die auf dem Rollenband von Hand von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz geschoben wird. Bei dem zu bearbeitenden Werkstück handelt es sich um ein großvolumiges und schweres Teil. An den einzelnen Arbeitsplätzen kann die Palette über Friktionsrollen auf stationäre Bearbeitungsstationen ausgefahren werden. Die Abstände zwischen den Arbeitsplätzen sind als Puffer (vier bis fünf Paletten) ausgelegt. Die Zykluszeit an den einzelnen Arbeitsplätzen beträgt durchschnittlich etwa 2,2 Minuten. Dies bedeutet zugleich, daß die Puffer zwischen den Arbeitsplätzen auf maximal zehn Minuten begrenzt sind.

(2) Die Arbeitseinsatzstrukturen entsprechen im Prinzip der nach wie vor aufrechterhaltenen Fließorganisation. Die Arbeitskräfte sind den Arbeitsplätzen fest zugeordnet und führen dort die jeweils anfallenden Montageoperationen aus. Der Arbeitseinsatz wird durch systematische Umsetzungen zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen, die von den unteren Vorgesetzten veranlaßt werden, charakterisiert. Dabei ist das Verhältnis zwischen der berufsfachlichen Qualifikation der überwiegenden Zahl der Arbeitskräfte (ca. drei Viertel verfügen in diesem Teilprozeß über eine Berufsausbildung), der Anforderungsstruktur an den Arbeitsplätzen und der konkreten Arbeitseinsatzpraxis der unteren Vorgesetzten nicht frei von Widersprüchen.

Auf der einen Seite soll durch den Einsatz berufsfachlich qualifizierter Arbeitskräfte eine hohe Qualität bei der Arbeitsausführung sichergestellt werden. In diesem Sinne sehen die Experten die Vorzüge der - durch das Friktionsrollenband entkoppelten - Arbeitsplätze vor allem in den höheren zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten bei der Arbeitsausführung, die ein "ruhigeres Arbeiten" ermöglichen. Auf der anderen Seite liegen die gestellten Arbeitsanforderungen ganz überwiegend weit unterhalb der Grenze berufsfachlicher Anforderungen. Es handelt sich fast ausschließlich um teils einfache, teils anspruchsvollere Anlern Tätigkeiten.

Insgesamt ist davon auszugehen, daß die Arbeitseinsatzpraxis in diesem Montageprozeß sicherstellen soll, daß Überschussqualifikationen bereitstehen, die bei technischen Ablaufstörungen und Umsetzungen zwischen "einfachen" und "schwierigeren" Arbeitsplätzen - vor allem bei Personalausfällen - genutzt werden können.

(3) Dieser Arbeitseinsatzpraxis entsprechen auch die Maßnahmen der Qualifikationsanpassung im untersuchten Montageprozeß. Un- und Angelernte werden "vor Ort" von den unteren Vorgesetzten kurz unterwiesen und erwerben nachfolgend die geforderten Anlernqualifikationen im wesentlichen durch "learning by doing". Auch die Einarbeitung der - im allgemeinen industrieunerfahrenen - Facharbeiter beginnt mit einer kurzen Unterweisung durch die Vorgesetzten; danach sind die Arbeitskräfte weitgehend sich selbst überlassen bzw. auf die Hilfe der Kollegen angewiesen.

(4) Ähnlich wie in Maßnahme E I 41 besitzt auch in diesem Montageprozeß das Entlohnungssystem keinen eigenständigen Stellenwert für die Abforderung der individuellen Einzelleistung (vgl. im einzelnen dazu auch Abschnitt C. 2). Auch in diesem Arbeitsprozeß werden die Arbeitskräfte im Gruppenakkord entlohnt; der Verdienstgrad ist bei 130% eingefroren. Die Entlohnungspraxis weist auch hier eindeutige Festlohtendenzen auf. Die Arbeitskräfte werden überwiegend um eine Lohngruppe (Lohngruppe 5) höher bezahlt als Arbeitskräfte an traditionellen Bandmontageplätzen des engeren Montagebereichs (Lohngruppe 4), an denen vergleichbare Aggregate für andere Fahrzeugtypen montiert werden.

d) Effekte

(1) Betrieb: Gemessen an den betrieblichen Zielsetzungen erwies sich die Kombination von entkoppelten Fließarbeitsplätzen und systematischer Bereithaltung von Überschußqualifikation im Arbeitsprozeß insgesamt als erfolgreich. Vor allem konnte der Betrieb so die Sicherung der hohen Anforderungen an die Produktqualität durchsetzen.

Nach Ansicht der Experten ergeben sich durch die Entkoppelung der Fließarbeitsplätze in diesem Montageablauf auch zeitökonomische Vorteile, da der Springeranteil reduziert werden kann.

Wegen der besonderen Bedingungen in diesem Montageablauf (geringer Stückzahlruck, wenige Produktvarianten, homogene Qualifikationsstruktur) muß die Frage der Übertragbarkeit dieses Gestaltungsprinzips auf andere Montagebereiche mit traditioneller Bandarbeit als offen angesehen werden.

(2) Arbeitskräfte: Die Entkoppelung der Arbeitsplätze über die technische Lösung des Friktionsrollenbandes läßt grundsätzlich höhere zeitliche Dispositionsspielräume zu, als sie für die traditionelle Bandorganisation kennzeichnend sind. Aufgrund der knappen Pufferkapazität können die zeitlichen Dispositionsspielräume von den Arbeitskräften jedoch nur dazu benutzt werden, einzelne bei der Ausführung der Arbeitsaufgaben auftretende Schwierigkeiten zu lösen, ohne dadurch unter Arbeitshetze zu geraten. Dagegen sind die Puffer zu gering, um den Arbeitskräften die Anpassung des Arbeitstempos an längerwirkende

Schwankungen der individuellen Leistungsfähigkeit - etwa im Rahmen der Tagesleistung - zu ermöglichen. Auch können die vorhandenen zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten nur sehr begrenzt zur besseren Wahrnehmung der persönlichen Verteilzeiten oder zu informellen Pausen genutzt werden.

Mit den gestellten Qualitätsanforderungen sind für die Arbeitskräfte keine qualifizierenden Folgen verbunden. Im Gegenteil: Die Arbeitskräfte sind überwiegend unterqualifiziert eingesetzt und können die vorhandene berufsfachliche Qualifikation nur partiell und spezifisch einsetzen. Nur an den wenigen Arbeitsplätzen, an denen manuelle Einstellarbeiten mit hohen Anforderungen an Maßgenauigkeit anfallen, können die Arbeitskräfte spezielle Kenntnisse erwerben bzw. entsprechende Erfahrungswerte ausbilden. Trotz des Arbeitsplatzwechsels sind die Arbeitskräfte daher der Gefahr der qualifikatorischen Vereinseitigung und der Entwertung der vorhandenen berufsfachlichen Qualifikationen ausgesetzt.

Wegen der nach wie vor bestehenden Fließorganisation und der geringen Pufferkapazität zwischen den Arbeitsplätzen ist die individuelle Leistungserbringung noch immer an die Gesamtleistung gebunden. Dies kommt auch in den Entlohnungsgrundsätzen zum Ausdruck: Der Verdienst ist nicht "freigegeben", es besteht keine Möglichkeit zu individuellem Mehrverdienst. Andererseits besteht auch nicht die Gefahr, daß die Arbeitskräfte sich im eigenen Verdienstinteresse selbst überfordern.

4. Entkoppelte Fließarbeitsplätze in einem Betrieb der Elektroindustrie (Maßnahme G 73)

a) Betriebliche Zielsetzungen

Der Betrieb erprobt - experimentell - ein Entkoppelungssystem, um Erfahrungen für die geplante Umgestaltung eines größeren Montagebereiches zu sammeln, der zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nach den Prinzipien der Fließarbeit organisiert war. In das Experiment sind insgesamt sechs Arbeitskräfte einbezogen.

Auch für den hier in Frage stehenden Produktionsbereich (Teilnehmergeräte des Fernsprechkverkehrs - Maßnahme G 71) gelten im wesentlichen die oben ausführlich dargestellten Rahmenbedingungen und internen Bedingungen des Betriebes G. Insgesamt weisen die in diesem Montagebereich bestehenden Arbeitseinsatzprobleme große Gemeinsamkeiten mit jenen Problemen auf, die vor Einführung von Einzelarbeitsplätzen in der Gruppenmontage bei Maßnahme G 72 (vgl. oben Abschnitt C. 3) bestanden: Auch hier sind es vor allem die hohen Fehlzeiten, die zu Störungen im Montageablauf führen; auch hier ergeben sich aufgrund der Fließorganisation im Zusammenhang mit Gruppenakkord Probleme der Zusammenarbeit, die vor allem durch den not-

wendigen Ausgleich unterschiedlicher Leistungsgrade erzeugt werden und verschärfend auf das Fehlzeitverhalten der Arbeitskräfte rückwirken. Der Betrieb verfolgt mit der Errichtung entkoppelter Fließarbeitsplätze in diesem Bereich vor allem das Interesse, die Gesamtleistung im Montageprozeß durch eine gezieltere Abforderung der individuellen Einzelleistung gegenüber Kooperationsproblemen zwischen den Arbeitskräften sowie ablauf- und personalbedingten Störauswirkungen abzuschirmen.

b) Arbeitseinsatz, Disposition, Qualifikation und Entlohnung

(1) Die veränderte Auslegung des Montageablaufs ist arbeitsorganisatorisch vor allem durch die Errichtung von sehr großen Puffern zwischen den Arbeitsplätzen gekennzeichnet, deren maximale Speicherkapazität auf 1 1/2 Tagesproduktionen berechnet ist. Die Montageabfolge ist nach wie vor arbeitsteilig aufgebaut und auf sechs Arbeitsgänge ausgelegt. Die Abtaktung wurde gegenüber der Bandmontage nur geringfügig verändert. Auch wurden die Arbeitsumfänge nur unwesentlich erweitert, die Zykluszeiten bleiben nach wie vor unter einer Minute.

(2) Die Arbeitseinsatzstrukturen sind in der "Experimentiergruppe" grundsätzlich auf "job-rotation" ausgelegt. Ursprünglich war angestrebt, in die Rotation alle sechs Arbeitsplätze einzubeziehen; jedoch zeigte sich bereits beim Aufbau der Gruppe, daß sich eine systematische Rotation zwischen Montage- und Justagearbeitsplätzen nicht durchführen läßt. Um die qualifikatorischen Voraussetzungen für den systematischen Stellenwechsel zu schaffen, wurden die Arbeitskräfte an allen Arbeitsplätzen (mit Ausnahme des Justageplatzes) angelern. Die Anlernung erfolgte außerhalb der Produktion (Anlernraum); beim Aufbau der Montagegruppe war neben der Arbeitsvorbereitung auch die Ausbildungsabteilung von Anfang an eingeschaltet.

(3) Durch die vergleichsweise hohe Speicherkapazität der Puffer zwischen den Arbeitsplätzen haben sich die zeitlichen Dispositionsspielräume der Arbeitskräfte deutlich erhöht. Grundsätzlich können die Arbeitskräfte ihren Arbeitsrhythmus auch im Rahmen der Tagesleistung weitgehend unabhängig voneinander halten.

(4) Mit der experimentellen Einführung von Entkoppelungssystemen war vom Betrieb von Anfang an eine Veränderung der Entlohnungsgrundsätze angestrebt: Die Arbeitskräfte in der "Experimentiergruppe" werden nicht mehr im Gruppenakkord, sondern im Einzelakkord bezahlt. Auch hier ist das betriebliche Interesse ausschlaggebend, durch die ergebnisbezogene Leistungsentlohnung Anreize für individuelle Leistungssteigerungen zu schaffen. Dabei stehen die individuellen Mehrverdienste grundsätzlich unter der Voraussetzung, daß sich im Rahmen

systematischen Arbeitsplatzwechsels Unterschiede im Arbeitsergebnisgrad auf Dauer ausgleichen lassen. Dagegen hat sich die Lohnneingruppierung der Arbeitskräfte gegenüber der Bandmontage nicht verändert. (Die Montagearbeitskräfte werden nach Lohngruppe 1, die Justiererinnen nach Lohngruppe 2 - Tarifbezirk B - bezahlt.)

c) Effekte

Wegen des experimentellen Charakters des neuen Arbeitssystems und der geringen betrieblichen Erfahrungswerte lassen sich über die Effekte dieser Arbeitsform für Betrieb und Arbeitskräfte noch keine endgültig gesicherten Angaben machen.

Für den Betrieb weist nach den ersten Erfahrungen der Arbeitseinsatz im neuen Arbeitssystem eine deutlich gestiegene Flexibilität gegenüber Ablaufstörungen und Personalausfällen auf; die Produktion kann auch dann aufrechterhalten werden, wenn in der Arbeitsgruppe nur vier statt sechs Arbeitskräfte anwesend sind.

Die Reduzierung von Abtakt- und Abstimmungsverlusten sowie Rationalisierungsgewinne durch die veränderte Auslegung des Montageflusses und die verbesserten Vorrichtungen sollen nach den Erwartungen des betrieblichen Managements eine Verringerung der anteiligen Lohnkosten am Produkt von 14% mit sich bringen. Auf der anderen Seite ist jedoch ein erheblich gesteigener Anlern- und Einarbeitungsaufwand zu verbuchen.

Für die Arbeitskräfte sind in der neuen Arbeitsform insofern verbesserte Voraussetzungen für die Reproduktionssicherung angelegt, als die Arbeitskräfte tendenziell die zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten zur Anpassung des individuellen Arbeitsrhythmus an die betrieblichen Leistungsnormen, zur besseren Wahrnehmung der persönlichen Verteilzeiten und auch zur Inanspruchnahme der Gleitzeitregelung nutzen können.

5. Erfahrungen aus der Kurzfallstudie Z 11

Ein Betrieb der feinmechanisch-optischen Industrie verfolgt mit der Errichtung von Puffersystemen und der Entkoppelung von Fließarbeitsplätzen an Montagebändern das Ziel, die Auswirkungen von technisch-organisatorischen Ablaufstörungen wie aber auch von Kooperationsproblemen der Arbeitskräfte auf das Produktionsergebnis zu neutralisieren. Mit der Entkoppelung der Fließarbeitsplätze (Rollenband als Puffersystem und als Werkstücktransportmittel) wird angestrebt, das individuell unterschiedliche Leistungsvermögen der Arbeitskräfte durch eine Montage mit variablem Arbeitsumfang besser auszuschöpfen: Zum Ausgleich unterschiedlicher Pufferbestände kann in diesem Montageablauf der Arbeitsumfang an den einzelnen Fließarbeitsplätzen innerhalb bestimmter Grenzen verändert werden (entsprechende Verrechnung

beim Einzelakkord). Bei der Montage des fototechnischen Gerätes (drei Varianten) wird eine solche Variation des Arbeitsumfanges von den angelernten Arbeitskräften (zwölf Frauen in der Montagelinie) selbst vorgenommen (Teiloperationen einer Montageaufgabe/Arbeitsplatz können zwischen benachbarten Arbeitsplätzen in Grenzen verschoben werden).

Dieser Maßnahme liegt - neben der allgemeinen Absicht, die Arbeitstechnik humaner zu gestalten - eine Konzeption arbeitsorganisatorischer Rationalisierung zugrunde, die in diesem Fall sogar den Abbau des erreichten Mechanisierungs- und Automatisierungsniveaus einschließt: Übergang von taktgebundener Fließarbeit mit automatischen Stationen zu entkoppelten Fließarbeitsplätzen ohne automatische Stationen. Automatisierung erscheint rentabel bei Serien mit hohen Stückzahlen; bei häufigem Variantenwechsel und geringen Losgrößen sind als Effekte des Abbaus der automatischen Stationen die Vermeidung von Abtaktverlusten und die Senkung sachlicher Verteilzeiten sowie eine höhere Flexibilität bei nachfragebedingten Stückzahlschwankungen festzustellen. (Zudem entfallen Investitionskosten für den Aufbau neuer Montagelinien, die keine automatischen Stationen enthalten.) Für die Arbeitskräfte erwartet das Management mit dieser Maßnahme folgende Effekte: Aufhebung des Taktzwanges, Eigendisposition des Arbeitsrhythmus, Arbeitserweiterung, längere Zykluszeiten, die allerdings immer noch unter einer Minute liegen, sowie die Möglichkeit, den Verdienstgrad individuell zu bestimmen (Einzelakkord).

Auch in diesem Fall sind die Auswirkungen entkoppelter Fließarbeitsplätze auf die Arbeitssituation der Arbeitskräfte in höheren zeitlichen Dispositionschancen zu sehen - wobei die Bindung der Einzelleistung an die Gesamtleistung der Montagelinie gleichwohl kooperative Abstimmungen voraussetzt.

E. Betriebliche Interessen an technischen Lösungen zur Aufhebung restriktiver Arbeit

1. Vorbemerkung

In der Diskussion um Ansätze zur Humanisierung der Arbeitswelt und deren ambivalente Folgen wird technischen Lösungen zur Aufhebung restriktiver Arbeit - nicht zu Unrecht - wachsende Bedeutung zugemessen. Dies gilt insbesondere für die Diskussionen im Bereich des technischen Arbeitsschutzes, der Handhabungssysteme, der Industrieroboter. (Zu letzteren vgl. insbesondere die neueste Studie von Mickler u. a. 1980.) Durch den Einsatz neuer Arbeitstechnologien scheint es möglich, manuell vollzogene Operationen, die durch kurzzyklische, repetitive Teilverrichtungen mit entsprechend hohen physischen und psychischen Belastungen, oder aber Arbeitsprozesse, die durch einen

hohen Anteil körperlicher Schwerarbeit bzw. negativer Umwelteinflüsse gekennzeichnet sind, in technisch-autonome Abläufe zu überführen. Einige sozialwissenschaftliche Autoren nehmen an, daß "neue Arbeitsformen" in der historischen Entwicklung der menschlichen Arbeit nur ein Übergangsstadium zur weitgehenden Automatisierung darstellen (vgl. z. B. Mendner 1975). Die Frage des Zusammenhangs von Humanisierung und Freisetzung rückt hier in den Mittelpunkt.

In weiten Bereichen der Metall- und Elektroindustrie beschränkt sich allerdings der Einsatz technischer Lösungen auf eng begrenzte Bereiche (so z. B. Einsatz von Automaten bei Bestückungsarbeiten im Fall F). Außerdem bauen technische Lösungen zur Aufhebung traditioneller Fließarbeit vielfach auf fortgeschrittenen, aber noch konventionellen Techniken wie etwa dem Prinzip der Transfermontageanlagen auf. Gerade aber bei der Mechanisierung von Montageabläufen mit Mitteln fortgeschrittener, aber konventioneller Techniken müssen im allgemeinen besondere Einsatzbedingungen gegeben sein: sehr hohe Stückzahlen, begrenzte Typen- und Variantenvielfalt, einfache Produktstruktur.

Das Interesse der Betriebe an solchen technischen Lösungen zur Aufhebung restriktiver Arbeit liegt schwergewichtig in Produktivitätserhöhungen, die sich aus der Reduzierung manueller Arbeiten in den Produktionsprozessen ergeben. Damit soll insbesondere eine Senkung anteiliger Lohnkosten am Produkt, aber auch eine Umgehung der Probleme von Absentismus, Rekrutierung etc. erreicht werden.

Mögliche Auswirkungen auf die Reproduktion von Arbeitskraft liegen hier in der Ausschaltung extrem kurzzyklischer, taktgebundener, inhaltsarmer Teilverrichtungen, die sich primär mit arbeitsorganisatorischen Gestaltungsmaßnahmen ("Arbeitsstrukturierung") nicht sinnvoll verändern lassen. Allerdings zeigen unsere Fallanalysen, daß der restriktive Charakter bei einem Großteil der anfallenden mittelbar produktiven Tätigkeiten (Beschickung, Kontrolle etc.) aufrechterhalten bleibt. Auch diese begrenzten technischen Lösungen bei der Aufhebung von Fließarbeit sind grundsätzlich mit Freisetzungseffekten verbunden.

In die Untersuchung waren nur einfache technische Lösungen zur Aufhebung restriktiver Arbeit, und auch diese nur am Rande, einbezogen, um die Grenzen der Einführung neuer Arbeitsformen in hochgradig taylorisierten Montageprozessen aufzuzeigen. Die Ergebnisse unserer Fallanalysen sind auf Einsatzbedingungen und Wirkungen hochentwickelter neuer Technologien - wie z. B. von Industrierobotern in Montagebereichen - grundsätzlich nicht übertragbar.

Eine eingehendere Fallanalyse wurde nur in einem Betrieb der Metallindustrie (EBM-Waren) durchgeführt (Betrieb D, Maßnahme 32). Hierbei handelt es sich - ganz konventionell - um die sukzessive Ersetzung hochmechanisierter Fließbänder mit sehr kurzzyklischen Teilverrichtungen (Zykluszeiten etwa zwei Sekunden) durch Transferanlagen (vgl. unten 2.). Dem eher exemplarischen Charakter dieses Typus im Rahmen unserer Untersuchung entspricht die geraffte Darstellung

dieser Fallstudie. Die dort gewonnenen Erfahrungen wurden durch drei Kurzfallstudien, die sich allerdings überwiegend auf Bereiche der Teilefertigung beziehen, ergänzt (vgl. unten 3.).

2. Technische Lösungen zur Aufhebung restriktiver Arbeit in einem Betrieb der Metallindustrie - Betrieb D (Maßnahme D 32)

a) Rahmenbedingungen und betriebliche Zielsetzungen

(1) Im Betrieb D (Zulieferbetrieb für die Zweiradproduktion, rund 400 Beschäftigte) ist das Interesse an der Einführung technischer Lösungen vor allem im Zusammenhang mit Schwierigkeiten und scharfer Preiskonkurrenz auf dem Absatzmarkt zu sehen, die insbesondere von ausländischen Herstellern ausgeübt wird und sich innerbetrieblich als hoher Druck auf die Senkung relativer Lohnkosten auswirkt. Die Produkte - verschiedene Bau- und Zubehörteile für Zweiräder - sind in ihrer technischen Zusammensetzung sehr einfach und werden in sehr hohen Stückzahlen gefertigt. (Im untersuchten Montagebereich betragen die täglichen Stückzahlen 30 000, in dem als Vergleichsmaßnahme herangezogenen Montageprozeß - Maßnahme D 33 - wurden 40 000 - 50 000 einfachste Teile täglich gefertigt.)

Die Gesamtnachfrage nach den von Betrieb D gefertigten Erzeugnissen war in den 70er Jahren deutlich zurückgegangen. Starke Nachfrageeinbrüche ergaben sich insbesondere im Zusammenhang mit der Rezession der Jahre 1974/75; sie führten im gesamten Unternehmensbereich (zum Untersuchungszeitpunkt 1600 Beschäftigte) in relativ hohem Umfang zu Entlassungen.

(2) Betrieb D versucht, konjunkturelle Einbrüche der Nachfrage, aber auch sonstige Nachfrageschwankungen, vor allem durch klassische Instrumente der Personalpolitik abzufangen. Man "fährt" die Personalzahlen je nach Auftragslage "herauf" oder "herunter". Dabei nutzt der Betrieb eine für ihn günstige Arbeitsmarktsituation in einer ländlichen Region, die sich am Rand eines größeren industriellen Ballungszentrums befindet, von diesem aber verkehrsmäßig abgekoppelt ist.

Zwischen den hohen Rekrutierungspotentialen bei ungelernten weiblichen Arbeitskräften und den sehr geringen Qualifikationsanforderungen in den hochgradig taylorisierten Montageprozessen besteht ein enger, wechselseitiger Zusammenhang. An den Montagearbeitsplätzen beträgt die durchschnittliche Anlernzeit in der Regel nur wenige Stunden (Ausnahme: Kontrollarbeitsplätze). Bereits nach wenigen Wochen erreichen neu eingestellte Arbeitskräfte den durchschnittlichen Verdienstgrad. Die qualifikatorischen Investitionen des Betriebes sind beim Großteil der Arbeitskräfte sehr gering. Sowohl Aufbau wie Abbau des Personals (je nach Auftragslage) sowie eine ausgeprägte Anfangsfluktuation bleiben in der Regel ohne Rückwirkungen auf den Produk-

tionsablauf. Der Personaleinsatz an den extrem arbeitsteiligen "hoch-taylorisierten" Arbeitsprozessen ist unter den gegebenen Arbeitsmarktbedingungen durchaus flexibel zu handhaben.

(3) Mit Mechanisierung und technischer Rationalisierung verfolgt der Betrieb im Montagebereich (aber auch im Fertigungsbereich, vgl. dazu im einzelnen Kurzfallstudie Z 12) vor allem das Ziel, höhere Arbeitsproduktivität und Senkung der Stücklohnkosten zu erreichen. Das betriebliche Interesse an einer Steigerung der Arbeitsproduktivität durch den Einsatz technischer Lösungen erklärt sich in erster Linie aus der extrem arbeitsteiligen Struktur der Montageabläufe: es handelt sich um bereits hochmechanisierte Montagelinien. In diesen Montageabläufen und bei gegebener Personalstruktur lassen sich durch Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen keine Leistungsreserven mehr mobilisieren.

Auch im Interesse der Arbeitskräfte lassen sich an diesen Montageprozessen über neue Formen der Arbeitsorganisation keine Verbesserungen erzielen. An den Montagearbeitsplätzen fallen nicht nur sehr inhaltsarme Verrichtungen mit hoher Monotoniewirkung an, es bestehen vor allem auch hohe nervliche und körperliche Belastungen durch die extrem kurzen Arbeitszyklen (2 Sekunden). Es handelt sich praktisch nur um Einlege- und Abnahmearbeiten.

Durch die insgesamt veralteten Produktionsanlagen sowie durch die Nähe des Montagebereichs zur Teilefertigung entstehen zudem sehr hohe Umgebungsbelastungen (vor allem Lärm, Schmutz, Hitze und Zugluft). Die überwiegend hohen Belastungen an den Montagearbeitsplätzen kamen nicht nur in den Befragungsergebnissen und Gruppendiskussionen mit den Arbeitskräften zum Ausdruck, sondern wurden auch von den betrieblichen Experten gesehen.

Der Einsatz technischer Lösungen im Betrieb D ist jedoch nicht gezielt auf die Aufhebung restriktiver Arbeit im Sinne der "Humanisierung der Arbeit" gerichtet, sondern auf Produktivitäts- und Rentabilitätssteigerung. Es werden aber vom betrieblichen Management die im Betrieb durchgeführten Veränderungsmaßnahmen als notwendige Verbindung von "Humanisierung und Rationalisierung" angesehen.

b) Technisch-organisatorische Strukturen, Arbeitseinsatz und Entlohnungsgrundsätze bei Maßnahme D 32

(1) Technisch-organisatorische Struktur: Es sind bislang zwei Transfermontageanlagen eingesetzt. Entsprechend der weitgehend starren Technologie dieser Anlagen sind bei jedem Serienwechsel Umrüstarbeiten notwendig, die - je nach Typ und Variante - zwischen zehn Minuten und vier Stunden in Anspruch nehmen. Bei Typen, die einen größeren Umrüstaufwand der Anlagen erfordern, sind die Produktionsprogramme so ausgelegt, daß die entsprechenden Typen etwa eine Woche in der Produktion bleiben; bei kürzeren Umrüstzeiten ist auch ein täglicher Wechsel von Typen und Varianten möglich.

(2) Arbeitseinsatzstrukturen: Um die Produktionsstrukturen im untersuchten Montagebereich flexibel zu halten, kombiniert der Betrieb den Einsatz der Transfermontageanlagen mit der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen, an denen komplette Arbeitszyklen für sehr einfache Werkstücke vollzogen werden. (Auch bei diesen Einzelarbeitsplätzen liegen die Zykluszeiten unter einer halben Minute.) An diesen Einzelarbeitsplätzen werden Typen und Varianten montiert, die sich nur zu kleinen Serien zusammenfassen lassen, oder aber es werden Sonderanfertigungen nach besonderen Wünschen der Kunden vollzogen. Die mechanische Montage solcher Klein- bzw. Sonderserien an den Transferanlagen wäre unökonomisch, da wegen der notwendigen Umrüst- und Einstellarbeiten ein zu hoher Anteil unproduktiver Zeiten entstehen würde.

Die an den Einzelarbeitsplätzen eingesetzten Arbeitskräfte werden auch für den Arbeitseinsatz an den noch bestehenden mechanisierten Montagelinien als Flexibilitätspolster genutzt. Sie üben Quasi-Sprüngefunktionen aus.

(3) Die Arbeitsinhalte, die sachlichen und zeitlichen Dispositionsspielräume der Arbeitskräfte sind von der polarisierten Struktur der Qualifikationsanforderungen an den Transfermontageanlagen und den mechanisierten Montagelinien geprägt. Ihr entsprechen auch die unterschiedlichen Formen der Qualifikationsanpassung. Insgesamt lassen sich vier Qualifikationsgruppen unterscheiden: berufsfachliche Qualifikationsanforderungen bei Umrüst- und Einstellarbeiten (Facharbeiter); komplexere anlagenpezifische Anlernqualifikationen bei der Maschinenüberwachung; breitere, aber produkt- und prozeßspezifische Anlernqualifikationen an den Einzelarbeitsplätzen; sehr schmale arbeitsplatzspezifische Anlernqualifikationen an den Vormontage- und Kontrollarbeitsplätzen und Jedermann-Qualifikationen an den Beschickungs- und Verpackungsarbeitsplätzen.

Sachliche und zeitliche Dispositionsspielräume bestehen in größerem Umfang nur bei den qualifizierteren Tätigkeiten: Dies gilt in besonderem Maße für die Einstell- und Umrüstarbeiten, in begrenztem Umfang aber auch für die Tätigkeiten der Maschinenüberwachung sowohl an den Transferanlagen wie an den Montagemaschinen. (Die Maschinenüberwacherinnen übernehmen auch kleine Einstellarbeiten und beheben auftretende Ablaufstörungen, die keine Eingriffe in technische Funktionen der Anlage voraussetzen.) An den übrigen Arbeitsplätzen der mechanisierten Montagelinien bestehen bei der Arbeitsausführung weder sachliche noch zeitliche Dispositionsmöglichkeiten. Auch an den Einzelarbeitsplätzen sind die zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten begrenzt (wegen der sehr kurzen Arbeitszyklen).

(4) Der Entlohnung kommt bei Maßnahme D 32 im Zusammenhang mit dem betrieblichen Interesse an Produktivitätssteigerungen durch technische Rationalisierung nur eine relativ untergeordnete strategische Bedeutung zu. Es werden in der Montagelinie unterschiedliche Entloh-

nungsgrundsätze angewendet: Gruppenprämienlohn und Einzelakkord. Entscheidend hängt die Anwendung dieser unterschiedlichen Entlohnungsgrundsätze davon ab, ob und inwieweit die Leistungserbringung von der Prozeßzeit des Werkstückdurchlaufs festgelegt ist. Grundsätzlich werden die Arbeitskräfte, die unmittelbar an den mechanisierten Montagelinien eingesetzt sind, nach Gruppenprämienlohn bezahlt. Diese Arbeitskräfte haben - wegen der technisch-organisatorischen Struktur des Montageablaufs - keine Möglichkeit, die Prozeßzeit individuell zu beeinflussen. Dagegen werden die Arbeitskräfte an den Einzelarbeitsplätzen im Einzelakkord entlohnt; hier können die Arbeitskräfte in sehr engen - u. a. von der geringen Zykluszeit der Arbeitsverrichtung gezogenen - Grenzen das Leistungsergebnis individuell variieren. In der Lohneingruppierung der Arbeitskräfte sind die unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen an den einzelnen Arbeitsplätzen im untersuchten Montagebereich im wesentlichen berücksichtigt. Die als Einrichter tätigen Facharbeiter befinden sich in Lohngruppe 8, die Maschinenüberwachungskräfte in Lohngruppe 4 und die übrigen Arbeitskräfte in Lohngruppe 2.

Die Springerfunktion der Arbeitskräfte an den Einzelarbeitsplätzen wird in der Lohneingruppierung nicht berücksichtigt. Als wesentlicher Grund für die gleiche Eingruppierung beider Arbeitskräftegruppen kann das betriebliche Interesse gelten, die Lohneingruppierung "durchlässig" zu halten, um Umsetzungen zu erleichtern.

c) Die Effekte technischer Lösungen zur Aufhebung restriktiver Arbeit für Betrieb und Arbeitskräfte im Fall D

(1) Betrieb: Insgesamt läßt sich festhalten, daß der Betrieb mit dem Einsatz der Transfermontageanlagen im untersuchten Montagebereich erhebliche Produktivitätssteigerungen erzielt hat. Rein rechnerisch ergeben sich diese aus erheblichen Personaleinsparungen: Nach Angaben der Experten kann an den Transfermontageanlagen die gleiche Stückzahl mit einer um 60% reduzierten Besatzung gegenüber den Montagelinien produziert werden.

Durch die Verbindung zwischen Einsatz der Transfermontageanlage und Einzelarbeitsplätzen gelingt es dem Betrieb außerdem, die relativ starre technische Auslegung zu kompensieren und die Produktionsstrukturen gegenüber Marktanforderungen flexibel zu halten. Nach den betrieblichen Planungen sollen die gesammelten Erfahrungen auch auf andere Montagebereiche übertragen werden. Vor allem soll der in Maßnahmebeschreibung D 33 dargestellte Montageprozeß nach demselben Prinzip umgestellt werden.

(2) Arbeitskräfte: An Maßnahme D 32 wird sichtbar, daß von technischen Lösungen zur Aufhebung traditioneller Fließarbeit, die bereits so hoch mechanisiert ist, daß arbeitsorganisatorische Maßnahmen als Lösungsmöglichkeiten entfallen, von sich aus noch keine durchgehen-

den Verbesserungen für die Arbeitskräfte ausgehen. Insgesamt bestätigen sich auch bei dieser Maßnahme die generellen Erkenntnisse über die Folgen technischer Rationalisierung und Automation.

Zunächst ist auf den hohen Freisetzungseffekt solcher technischer Lösungen im Montagebereich zu verweisen. Vor allem ältere, leistungsschwächere Arbeitskräfte, die im Betrieb D häufig der Stammebelegschaft angehören, sind bei entsprechenden Umstellungen einem sehr hohen Beschäftigungsrisiko ausgesetzt. Zu berücksichtigen ist dabei im Fall D, daß auf dem Arbeitsmarkt kaum Beschäftigungsalternativen für diese Arbeitskräftegruppe vorhanden sind.

Besonders deutlich wird an der untersuchten Maßnahme auch die polarisierende Wirkung technischer Lösungen auf Arbeitseinsatz, Qualifikationsstruktur, Lohneingruppierung und Stellung im Betrieb. Nur in den Tätigkeiten der Einrichter und der Maschinenüberwachungskräfte sind bei den mechanisierten Montagelinien und beim Einsatz der Transferanlagen höhere Qualifikationsanforderungen entstanden, die auch zu entsprechend höheren Lohneingruppierungen führten. Ausschließlich bei dieser Arbeitskräftegruppe sind in der Arbeitsausführung zeitliche und sachliche Dispositionsspielräume angelegt. Bei den übrigen Arbeitskräften haben sich dagegen die Bedingungen restriktiver Arbeit nicht oder nur unwesentlich verändert. Die entsprechenden Verrichtungen (Vormontage, Kontrollarbeiten, Verpackungsarbeiten) sind nach wie vor inhaltsarm, kurzzyklisch, aber auch psychisch und physisch belastend.

Während die Einrichter und Überwachungskräfte der Stammebelegschaft zuzurechnen sind, gehören die übrigen Arbeitskräfte an den Montagelinien der Randbelegschaft an und sind jederzeit austauschbar. Eine mittlere Position nehmen die Arbeitskräfte an den Einzelarbeitsplätzen ein. Zwar haben sich auch bei diesen Arbeitskräften wegen der sehr kurzen Zykluszeiten - trotz Komplettmontage - kaum Verbesserungen bei der Arbeitsausführung ergeben. Die Arbeitskräfte verfügen weder über sachliche noch zeitliche Dispositionsmöglichkeiten, die Leistungsanforderungen - insbesondere Anforderungen an Konzentration - sind jedoch gegenüber der Bandmontage eher gestiegen. Durch die niedrige Lohneingruppierung und den de facto eingefrorenen Verdienstgrad stehen den gestiegenen Leistungsanforderungen jedoch keine Mehrverdienste gegenüber. Dagegen hat sich ihre innerbetriebliche Stellung aufgrund ihrer Fähigkeit zu flexiblem Arbeitseinsatz und der ausgeübten Springerfunktionen deutlich verbessert.

3. Die Erfahrungen aus den Kurzfallstudien

Diese Erfahrungen mit technischen Lösungen zur Aufhebung restriktiver Arbeit werden durch die Kurzfallstudien bestätigt und erweitert.

(1) Kurzfallstudie Z 3: Sehr ähnlich ist in Voraussetzungen und Effekten der Einsatz von verschiedenen Automaten und teilautomatisierten Montagelinien in einem Großbetrieb der Elektroindustrie, der ein elektrotechnisches Gerät als Monoprodukt herstellt; auch hier werden die Erzeugnisse überwiegend in sehr hohen Stückzahlen gefertigt. Der Betrieb (rund 1000 Beschäftigte) strebt mit verschärfter technischer Rationalisierung ebenfalls Produktivitätssteigerungen und die Senkung anteiliger Lohnkosten an. (Der Betrieb befindet sich auf einem ländlichen Arbeitsmarkt, auf dem er eine uneingeschränkte Monopolstellung hat; an den noch traditionellen Montagelinien sind vor allem weibliche Arbeitskräfte eingesetzt; auch dort sind die Arbeitskräfte, die Anlern-tätigkeiten vollziehen, in den untersten Lohngruppen eingruppiert.)

Das strategische Vorgehen des Betriebes bei der Einführung technischer Lösungen ist durch eine punktuell ansetzende scharfe Kalkulation des Verhältnisses zwischen den anfallenden Investitionskosten bzw. ihrer Amortisierung und den anteiligen Stücklohnkosten bei manuellen Operationen gekennzeichnet. Daraus folgt ein relativ heterogener technischer Entwicklungsstand in den einzelnen Montageabschnitten: Neben automatisierten (Montage-)Arbeitsschritten finden sich manuelle (Montage-)Operationen. So werden in der Vormontage der Baugruppen einzelne Montagen an Einzelautomaten vollzogen, andere manuell oder an konventionellen Maschinen und Vorrichtungen. In der Endmontage sind zum Teil Automaten in die Montagelinien integriert; diese Automaten führen eine begrenzte Anzahl von Montageoperationen aus, während vor- und nachgeschaltete Montageschritte nach wie vor manuell vollzogen werden. Dadurch verschärft sich an diesen "teilautomatisierten" Montagelinien die Taktbindung bei der manuellen Arbeitsausführung (an den ausschließlich manuellen Montagelinien bestehen dagegen Einzelarbeitsplätze).

Zum Teil handelt es sich bei diesen Automaten um Eigenentwicklungen des Betriebes. Hierbei werden ausschließlich (Metall-)Facharbeiter (Schlosser, Werkzeugmacher) eingesetzt. In den automatisierten Montagebereichen sind ausschließlich angelernte Arbeitskräfte als Bediener bzw. Automatenüberwacher eingesetzt. Nur vorbereitende Tätigkeiten (Einstellen, Rüsten etc.) sowie Wartungs- und Reparaturarbeiten werden von Facharbeitern (Einrichtern, Schlossern, Werkzeugmachern) ausgeübt. Eine Polarisierung der Qualifikation ist dabei unübersehbar (neue, am Industrieausrüstungsmarkt käufliche Kombinationen von Montagebändern und automatisierten Bearbeitungsstationen werden insbesondere angesichts der Monoproduktstruktur und der Investitionskosten nicht eingesetzt).

(2) Erfahrungen mit technischen Lösungen zur Aufhebung restriktiver Arbeit wurden auch in Bereichen der Teilefertigung untersucht. Im Unterschied zur Mechanisierung manueller Montagearbeiten, die nach dem Prinzip der Fließarbeit organisiert sind, handelt es sich bei den untersuchten Fällen der Mechanisierung bzw. Automatisierung von ma-

nuellen Operationen in der Teilefertigung um Beschickungs- und Bedienungsarbeiten an Einzelmaschinen bzw. technischen Anlagen. Die untersuchten Fälle des Einsatzes von technischen Lösungen zur Mechanisierung manueller Arbeiten in Montage und Teilefertigung weisen jedoch vergleichbare Zielsetzungen auf: Mit der Mechanisierung von repetitiven Teilarbeiten in Arbeitsprozessen, in denen arbeitsorganisatorische Maßnahmen als Problemlösung ausscheiden, soll nicht nur restriktive, belastende Arbeit aufgehoben, sondern auch die Produktivität des Arbeitssystems erhöht werden.

(3) Kurzfallstudie Z 12: Im Betrieb D (vgl. oben) sollen mit der Installation einer neuen Galvanikanlage Produktionsfortschritte erzielt werden, aber auch einige besonders belastende Arbeitsplätze abgeschafft und körperliche Belastungen an den verbleibenden Arbeitsplätzen (manuelle Beschickung und Entnahme der Teile) abgebaut werden.

Die Konstruktion der neuen Galvanikanlage wurde jedoch allein an fertigungstechnischen Kriterien ausgerichtet; fehlende technische Stäbe in diesem Mittelbetrieb und schlechte Situation auf dem Absatzmarkt trugen dazu bei, daß der Betrieb in die Gestaltung der Anlage durch den Hersteller nicht eingriff. Eine verbesserte Gestaltung der Arbeitsplätze wurde vom betrieblichen Management als Resultat der Umstellung erwartet; sie wurde aber als Konstruktionskriterium nicht explizit berücksichtigt. Nach der Installation der neuen Anlage erhöhten sich die körperlichen Belastungen insbesondere durch die erhöhte Produktionskapazität der Anlage: Konnten die Beschickungsarbeiten vor der Umstellung im Sitzen ausgeführt werden, so mußten sie nunmehr im Stehen erfolgen; durch Einführung neuer (größerer) Gestelle für das Aufstecken der Teile ergaben sich neue Belastungen (anstrengende Körperhaltungen). Die äußeren Arbeitsbedingungen (Dämpfe, Lärm) wurden mit der neuen Anlage zunächst verschlechtert; Korrekturen wurden erst nach Intervention des Betriebsrates vom Management vorgenommen. (Vgl. Kap. III und IV.) Auch wurde mit dieser technischen Lösung die Polarisierung der Qualifikations- und Lohngruppenstruktur im Arbeitsbereich aufrechterhalten (zwei angelernte männliche Automatenführer in Lohngruppe 6, 16 ungelernete weibliche Beschickungskräfte in Lohngruppe 3).

(4) Kurzfallstudie Z 10: In einem mittleren Betrieb (EBM-Waren, Zulieferbetrieb; ausgeprägte Konkurrenzsituation) wurde gleichfalls im Bereich der Teilefertigung versucht, durch technische Rationalisierung einerseits die Produktivität zu erhöhen und andererseits einseitige Belastungen und monotone Arbeiten abzubauen. Durch Einsatz von Handhabungsgeräten sollten Fertigungsabläufe rationalisiert und Arbeitsbedingungen verbessert werden.

Der in einer mittleren Industriestadt angesiedelte Betrieb ist auf dem Arbeitsmarkt starker Konkurrenz durch attraktive Großbetriebe ausgesetzt. Rekrutierungsprobleme bestehen vor allem bei (männlichen

und weiblichen) Angelernten. Mit den technischen Maßnahmen und den angestrebten Verbesserungen der Arbeitsbedingungen sollte auch die (geringe) Attraktivität des Betriebes auf dem Arbeitsmarkt verbessert werden.

Die technischen Veränderungen werden punktuell und sukzessive in verschiedenen Bereichen eingeführt (Fertigung und Montage). Durch Automatisierung von manuellen Einzeloperationen werden - nach Aussagen der Experten - nicht nur die Arbeitsproduktivität erhöht, sondern auch die Produktqualität verbessert. Dadurch entfallen auch Kontrollarbeitsplätze. Mit der Automatisierung des Einlegens und Abnehmens der Metallteile durch Handhabungsgeräte und der gleichzeitigen Umstellung von ein- auf multifunktionale Einzelmaschinen wird für die Arbeitskräfte Mehrmaschinenbedienung eingeführt. Soweit damit von einer Arbeitskraft mehrere Arbeitsgänge durchgeführt werden, wird auch der Entlohnungsgrundsatz geändert: Umstellung von Gruppenakkord auf Einzelakkord.

Während sich - aus der Sicht des Managements - für die Arbeitskräfte mit den technischen Veränderungen und dem veränderten Arbeits-einsatz eine Verringerung von einseitigen Belastungen und monotonen Arbeiten ergibt, so läßt sich doch absehen, daß neue Belastungen durch die gestiegenen Anforderungen bei der Mehrmaschinenbedienung entstehen (Konzentration, Arbeitstempo).

F. Zur strategischen Bedeutung neuer Arbeitsformen und zur Ambivalenz ihrer Auswirkungen (Zusammenfassung)

1. Betriebliche Strategien bei der Einführung neuer Arbeitsformen

(1) Die Fallanalysen machen deutlich, daß das strategische Interesse der Betriebe, durch neue Arbeitsformen das Arbeitsvermögen breiter zu nutzen und das Spektrum der im Arbeitsprozeß abfragbaren Leistung zu erweitern, in den konkreten Gestaltungsmaßnahmen vor allem als veränderte Leistungspolitik wirksam wird. Nun entscheiden allerdings die betrieblichen Rahmenbedingungen und Strukturmerkmale wie auch die konkrete Konstellation der betrieblichen Probleme darüber, in welcher Stoßrichtung und mit welchen Instrumenten die Betriebe ihr Interesse an der breiteren und intensiveren Abforderung der Arbeitsleistung verfolgen. Nach den empirischen Befunden unserer Studie - aber auch nach übrigen Kenntnissen und Erfahrungen über die betriebliche Praxis der "Arbeitsstrukturierung" - lassen sich folgende strategische Grundrichtungen unterscheiden:

(a) Einerseits sollen neue Arbeitsformen es ermöglichen, das individuelle Leistungsvermögen möglichst breit abzufordern und zugleich die Kooperationsfähigkeit der Arbeitskräfte zu nutzen. Dieses strategische Interesse kann vor allem in Formen der Gruppenarbeit durchgesetzt werden.

Die Kooperationsleistung der Arbeitskräfte wird bei diesen Arbeitsformen genutzt, um den Arbeitseinsatz gegenüber variierenden Marktanforderungen flexibel zu halten, um Friktionen, Störungen und Abstimmungsverluste abzufangen; der breite und kooperative Abruf von qualifiziertem Arbeitsvermögen soll gleichzeitig eine hohe Qualität des Arbeitsergebnisses und damit der Produkte sicherstellen.

(b) Andererseits sind neue Arbeitsformen auf die isolierte Abforderung der individuellen Leistung gerichtet, wobei ebenfalls das individuelle Leistungsvermögen - unabhängig von formaler Qualifikation - möglichst breit und intensiv genutzt werden soll. Die Abforderung der individuellen Leistung wird technisch-organisatorisch und kooperativ von der Gesamtleistung im Arbeitsprozeß unabhängig gehalten - Leistung wird "freigegeben". Diesem strategischen Interesse kommen vor allem die Auflösung traditioneller Formen der Fließarbeit und die Zusammenfassung arbeitsteiliger Verrichtungen zu kompletten Arbeitszyklen an Einzelarbeitsplätzen entgegen.

Die isolierte Nutzung des individuellen Leistungsvermögens ermöglicht nicht nur eine höhere Flexibilität des Arbeitseinsatzes, sondern gestattet auch, technisch-organisatorische Ablaufstörungen, Materialengpässe, Flaschenhälse in der Fertigung etc. so abzufangen, daß diese nicht auf die Gesamtleistung durchschlagen, sowie Abstimmungsprobleme in Anforderungen an die Einzelleistung zu transformieren. Der schärfere Zugriff zur individuellen Leistung läßt - im Interesse der Qualitätssicherung - auch gezieltere Fehlerüberwachung und verschärfte Verantwortlichkeit der Arbeitskräfte gegenüber den betrieblichen Qualitätsnormen zu.

(c) Beide strategische Grundrichtungen der Leistungsabforderungen im Rahmen neuer Arbeitsformen können sich - in unterschiedlicher Form - mit dem betrieblichen Interesse verbinden, gleichzeitig die produktions- und zeitökonomischen Vorteile traditioneller Formen der Fließorganisation zu nutzen. Neue Arbeitsformen haben hier vor allem die Bedeutung, durch eine erweiterte oder flexiblere Abforderung des Leistungsvermögens die skizzierten Probleme und Defizite traditioneller Arbeitsformen abzufangen. So sollen einerseits veränderte Formen des Arbeitseinsatzes an Fließarbeitsplätzen die Abforderung auch kooperativer Leistung - im Sinne von Gruppenarbeit - ermöglichen. Andererseits soll die Errichtung von Entkoppelungssystemen Voraussetzungen dafür schaffen, daß auch bei Fließorganisation die individuelle Arbeitsleistung vom maschinellen Taktzwang bzw. der arbeitsorganisatorischen Bindung an die Gesamtleistung im Arbeitsprozeß unabhängig gehalten und in Grenzen "isoliert" genutzt werden kann. Das betriebliche Interesse liegt hier insbesondere darin, die Wirkungen individueller Leistungsschwankungen auf die Gesamtleistung auszugleichen und individuelle Mehrleistung zur Verbesserung des Gesamtergebnisses zu nutzen; außerdem ermöglicht auch hier der schärfere Zugriff zur individuellen Einzelleistung gezieltere Fehlerüberwachung und Verantwortlichkeit der Arbeitskräfte für die Qualität der Arbeitsausführung.

(d) Schließlich ist noch auf eine grundsätzlich anders geartete Ausrichtung betrieblicher Strategien bei der Neugestaltung der Produktionsprozesse hinzuweisen. Durch technische Lösungen verfolgen Betriebe das Interesse, den Anteil menschlicher Arbeitsleistung bei der Abfolge der einzelnen Produktionsschritte zu reduzieren oder auszuschalten - die Arbeitsleistung wird auf die Ausführung mittelbar produzierender Funktionen (Überwachung, Kontrolle, Einrichtung, Reparatur und Wartung) umgepolt. In dieser strategischen Grundrichtung kommen im wesentlichen die traditionellen Zielsetzungen technischer Rationalisierungsstrategien zum Ausdruck, mit denen Betriebe Interessen an (einzelbetrieblicher) Produktivitätssteigerung und relativer Senkung der Lohnkosten am Produkt durchzusetzen suchen, aber auch unzumutbare und/oder normativ bedenkliche und/oder problemproduzierende Belastungssituationen abzubauen. Vielfach finden sich hier Qualifikationspolarisierung, Freisetzung und Restformen oder neue Formen körperlicher und nervlicher Belastungen. Jedoch verschwinden in erster Linie solche monotonen, restriktiven und belastenden Arbeiten, die - bei gegebener Qualifikationsstruktur der Arbeitskräfte und gegebenem Stand der Technik - nicht durch "arbeitsstrukturierende" Maßnahmen hätten positiv verändert werden können.

(2) Wichtig ist weiterhin, daß Betriebe ihr strategisches Interesse an der erweiterten und verbesserten Ausschöpfung des Leistungsvermögens der Arbeitskräfte nicht allein durch neue Formen der Gestaltung des Produktionsprozesses, der Arbeitsorganisation und des Arbeits-einsatzes verfolgen, sondern gleichzeitig auf allen anderen Ebenen betrieblicher Nutzungsstrategien, die wir in unserem Ansatz unterscheiden. Probleme, die sich bei der Nutzung des Arbeitsvermögens - operationell: der Leistungsabforderung - ergeben, können auch angegangen werden als Probleme der Verfügung über Arbeitskraft auf den außerbetrieblichen und innerbetrieblichen Arbeitsmärkten (z. B. Standortwahl), als Problem der Gratifizierung durch Lohn, Lohnbestandteile, betriebliche Sozialleistungen, aber auch durch immaterielle Gratifikationsformen (Aufstieg, Zuweisung besserer Arbeitsplätze, Arbeitsplatzsicherheit) und schließlich durch Sicherung und Legitimation der Hierarchie- und Entscheidungsstrukturen (Struktursicherung), etwa durch besondere Maßnahmen (z. B. Qualifizierungsmaßnahmen) der Leistungskontrolle und -überwachung und der Disziplinierung der Arbeitskräfte.

Auch hier sind die Beziehungen zwischen den strategischen Grundrichtungen bei der Einführung neuer Arbeitsformen und betrieblichen Aktivitäten auf den anderen Strategieebenen grundsätzlich offen, nicht ex ante bestimmbar, abhängig von den betrieblichen Rahmenbedingungen und Strukturmerkmalen und der konkreten Ausprägung der betrieblichen Problemkonstellationen. Auf der Basis unserer empirischen Befunde lassen sich einige Grundrichtungen betrieblicher Strategien bzw. betrieblicher Interessen an der Verknüpfung verschiedener Strategieansätze mit neuen Arbeitsformen erkennen:

(a) Durch neue Arbeitsformen versuchen Betriebe, die innerbetriebliche und außerbetriebliche Verfügbarkeit von Arbeitskraft dadurch zu erhöhen, daß sie in strategisch wichtigen Produktionsabschnitten attraktivere Arbeitsplätze schaffen. Damit sollen zugleich die Voraussetzungen für eine gezielte Personalselektion beim Arbeitseinsatz verbessert werden.

(b) Betriebe versuchen - auch im Rahmen neuer Arbeitsformen -, den Aufwand an qualifikatorischer Anpassung der Arbeitskräfte an die (im allgemeinen gestiegenen) Qualifikations- und Leistungsanforderungen möglichst gering zu halten. Entweder wird der Qualifizierungsaufwand auf die Arbeitskräfte oder Arbeitskräftegruppen "abgewälzt" oder die Qualifikationsanpassung durch Personalselektion, Anforderungsdifferenzierung und hierarchisierten bzw. polarisierten Einsatz der Arbeitskräfte hergestellt. Eigenständige Qualifizierungsmaßnahmen der Betriebe beschränken sich im allgemeinen auf die Erzeugung prozeß- und betriebsspezifischer Anlernqualifikationen.

(c) Es liegt grundsätzlich im betrieblichen Interesse, höhere Leistungs- und Qualifikationsanforderungen, wie sie auch bei der Einführung neuer Arbeitsformen in der Regel entstehen, anspruchs- und gratifikationsneutral zu halten; nach Möglichkeit sollen neue Arbeitsformen (durch bessere Arbeitsplatzgestaltung, größere Arbeitsumfänge, höhere sachliche und zeitliche Disposition etc.) selbst als Gratifikation ausgewiesen werden. Außerdem versuchen die Betriebe, die Qualifikationsanforderungen bei neuen Arbeitsformen unterhalb der Grenze anerkannter berufsfachlicher Anforderungen (Facharbeitertätigkeiten) zu halten, um keine Forderungen nach tariflicher Höhergruppierung auszulösen. Andererseits aber versuchen Betriebe, Entlohnungsgrundsätze, aber auch Entlohnungsmethoden, als Instrumente für die Steuerung der Gesamtleistung im Arbeitsprozeß oder aber der individuellen Einzelleistung einzusetzen.

(d) Schließlich ist zu bemerken, daß Betriebe mit neuen Arbeitsformen vielfach das Ziel verfolgen, betriebliche Herrschaftsbeziehungen verdeckt zu halten und auf die Kooperationsbeziehungen zwischen den Arbeitskräften "abzuwälzen". Dies gilt insbesondere für Formen der Gruppenarbeit und veränderten Einsatz an Fließarbeitsplätzen, wo mit "Selbststeuerung" der Gruppen zugleich "Selbstreinigung" erreicht werden soll, oder über "Gruppensprecher" eine eigenständige Position geschaffen werden soll, deren hierarchischer Charakter nicht ausgewiesen wird. Dagegen geht es bei Einzelarbeitsplätzen, die einen schärferen Zugriff zur individuellen Einzelleistung und damit auch eine stärkere Leistungsüberwachung und Kontrolle ermöglichen, in erster Linie darum, die explizierten Herrschaftsbeziehungen sachlich (etwa durch Informationen über die betrieblichen Qualitätsnormen, Fehlerhäufigkeit etc.) zu legitimieren.

2. Zur Ambivalenz der Auswirkungen neuer Arbeitsformen für die Arbeitskräfte

a) Diskrepanzen und Disparitäten in den Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf die Beschäftigten

(1) Mit der Einführung "neuer Arbeitsformen" können sich positive Auswirkungen auf die Reproduktion von Arbeitskraft ergeben. Wie die Fallanalysen zeigen, werden solche Möglichkeiten für die Verbesserung der Arbeits- und Reproduktionssituation jedoch durch die Strategien und Bedingungen der Leistungsabforderung weitgehend blockiert. Die grundsätzlich in den neuen Arbeitsformen angelegten Potentiale für die Reproduktion von Arbeitskraft kommen nur begrenzt zum Tragen.

Die daraus folgende Ambivalenz der Auswirkungen neuer Arbeitsformen bestimmen wir zunächst

- o nach ihren unterschiedlichen Auswirkungen auf einzelne Momente der Reproduktion von Arbeitskraft (Diskrepanzen);
- o nach ihren unterschiedlichen Auswirkungen auf einzelne Arbeitskräftegruppen (Disparitäten).

Die vielfältigen Formen solcher Auswirkungen sind im vorliegenden und im Kapitel V differenziert beschrieben. Wir fassen im folgenden nur einige Grundrichtungen ambivalenter Wirkungen neuer Arbeitsformen thesenartig zusammen.

(2) Diskrepanzen sind immer dann festzustellen, wenn die Potentiale für die Verbesserung der Arbeitssituation gerade in jenen Strukturmerkmalen neuer Arbeitsformen liegen, die den Betrieben die Durchsetzung ihres Interesses an der Abfrage eines erweiterten Leistungsspektrums oder an der Abforderung höherer Leistungsintensität ermöglichen. Dies ist etwa der Fall, wenn die Betriebe Arbeitsformen entwickeln, die es erlauben, das individuelle Leistungsvermögen breiter zu nutzen, Leistung "freizugeben". Solche Arbeitsformen wie etwa Einzelarbeitsplätze mit kompletten Montagezyklen und die Entkopplung von Fließarbeitsplätzen schaffen für die Arbeitskräfte höhere zeitliche Dispositionschancen im Arbeitsablauf und damit bessere Möglichkeiten zur individuellen Variation des Arbeitsrhythmus. In fast allen Fällen geraten die Arbeitskräfte bei der Einhaltung der betrieblichen Leistungsnormen oder wegen Lohnanreizen, die erst jetzt voll wirksam werden, aber unter erhöhten Leistungsdruck.

Aber auch bei Arbeitsformen, die auf die Nutzung der Kooperationsleistung angelegt sind, entstehen Diskrepanzen zwischen der Möglichkeit kooperativer Bewältigung von Arbeitsaufgaben und Belastungen einerseits und der Gefahr verschärfter individueller Leistungskonkurrenz und sozialem Druck der Gruppe andererseits. Die potentiellen Effekte der Gruppenarbeit für verbesserte Kooperationsbeziehungen

zwischen den Arbeitskräften kommen nur bei hohen fachlichen und homogenen Qualifikationen und der Möglichkeit zur informellen Verhandlung über die betrieblichen Leistungsnormen zum Tragen.

Als Diskrepanzen sind auch Belastungsverschiebungen zu verstehen, die von den Arbeitskräften negativ wahrgenommen werden. Die Möglichkeit eines Aufgabenwechsels kann zwar die Monotonie bei der Arbeitsausführung mindern, führt aber im allgemeinen nicht zur Belastungsreduzierung; vor allem "Umsetzungsdruck" bringt eher Leistungsprobleme für die Arbeitskräfte mit sich.

(3) Disparitäten in den Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf die Arbeitskräfte treten immer dann auf, wenn im Arbeitsprozeß heterogene Qualifikationen der Arbeitskräfte oder bestehende Unterschiede in ihrem Leistungsvermögen vom Betrieb differentiell und gezielt genutzt werden. Durch die selektive Abforderung der Qualifikation oder des Leistungsvermögens der Arbeitskräfte wird auch deren betriebliche Stellung bestimmt. Dies wird insbesondere deutlich, wenn die Formen der Gruppenarbeit auf polarisiertem Arbeitseinsatz aufbauen und zur Spaltung der Arbeitskräfte in Kern- und Randgruppen führen.

Disparitäten entstehen auch im Zusammenhang mit betrieblichen Strategien, die auf die isolierte Nutzung der individuellen Einzelleistung ausgerichtet sind: durch vorhergehende Selektion der Arbeitskräfte bei der Schaffung von Einzelarbeitsplätzen; durch die gezielte Nutzung unterschiedlicher Leistungsgrade (und damit individueller Leistungssteigerungen) bei entkoppelten Fließarbeitsplätzen. Auch hierbei ist eine Spaltung der Arbeitskräfte in Stamm- und Randbelegschaft zu beobachten (erhöhtes Beschäftigungsrisiko bei Personalabbau für die Randbelegschaft). Das gleiche gilt für latente Freisetzungseffekte bei technischen Lösungen zur Aufhebung restriktiver Arbeit, von denen in erster Linie die Arbeitskräfte der Randbelegschaft betroffen sind.

b) Defizienzen betrieblicher Gestaltungsmaßnahmen

Die Ambivalenz der Auswirkungen neuer Arbeitsformen ist darüber hinaus wesentlich durch fehlende oder unzureichende flankierende Maßnahmen bedingt. Dadurch werden potentiell positive Auswirkungen der neuen Arbeitsformen auf die Arbeits- und Reproduktionssituation der Arbeitskräfte weitgehend blockiert. Dies zeigt sich insbesondere an unzureichenden Maßnahmen der Gestaltung der Arbeitsplätze und der Arbeitsumgebung (1), an Mängeln oder dem Fehlen der Qualifikationsanpassung (2), in der mangelnden Anpassung von Entlohnungsgrundsätzen und -methoden (3) sowie an unverändert aufrechterhaltenen Formen betrieblicher Hierarchie (4). Eine Ambivalenz neuer Arbeitsformen für die Reproduktion von Arbeitskraft folgt also auch aus Defizienzen der betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen.

(1) Defizienzen bei der Einführung neuer Arbeitsformen sind vor allem auf das durchgehende betriebliche Interesse zurückzuführen, Verände-

rungen in der Gestaltung der Arbeitsplätze nur dann und insoweit durchzuführen, als körperliche und psychische Belastungen sowie Umgebungsbelastungen die Abforderung der Arbeitsleistung beschränken oder technische Lösungen für den Abbau von Belastungsfaktoren sich produktivitätssteigernd auswirken. Das aber bedeutet zugleich, daß entscheidende (unmittelbare) Reproduktionsgefährdungen (z. B. langfristiger Gesundheitsverschleiß), die von körperlichen Belastungen bei der Arbeitsausführung oder von Belastungen der Arbeitsumgebung ausgehen, in den betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen unberücksichtigt bleiben. Im einzelnen zeigen unsere Untersuchungsergebnisse:

In den Betrieben des Maschinenbaus und der EBM-Industrie waren Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung und der Verbesserung von Umgebungseinflüssen durchweg unzureichend: In diesen Betrieben blieben auch in jenen Arbeitsbereichen, in denen neue Arbeitsformen eingeführt wurden, hohe Umgebungsbelastungen und großenteils auch hohe körperliche Beanspruchungen bestehen. In den Betrieben des Straßenfahrzeugbaus waren - im Zusammenhang mit der Einführung neuer Arbeitsformen - zwar ergonomische Verbesserungen bei der Arbeitsplatzgestaltung erkennbar, jedoch bleiben nach wie vor Umgebungsbelastungen bestehen. Ergonomische Verbesserungen bei der Arbeitsplatzgestaltung in Betrieben der Elektroindustrie und der feinmechanisch-optischen Industrie beschränkten sich in der Regel auf die erweiterte Anwendung von MTM-Grundsätzen und blieben gegenüber arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen suboptimal. (Vgl. dazu im einzelnen auch Kapitel V.)

(2) Besonders folgenreiche Defizienzen betrieblicher Gestaltungsmaßnahmen bei der Einführung neuer Arbeitsformen sind in mangelnden Maßnahmen zur Qualifizierung der Arbeitskräfte angesichts gesteigerter Qualifikations- und Leistungsanforderungen zu sehen.

Nach unseren Befunden lassen sich vier unterschiedliche Strategievarianten der Qualifikationsanpassung bei der Einführung neuer Arbeitsformen erkennen, die ihrerseits wiederum in unterschiedlichen Kombinationen zu beobachten waren.

(a) Abwälzung von Qualifizierungsaufwand auf die Arbeitsgruppe bzw. die Arbeitskräfte selbst. Diese Strategievariante besteht im wesentlichen darin, Qualifizierung durch "learning by doing" zu erreichen. Bei der Einführung der von uns untersuchten neuen Arbeitsformen ist diese Form der Qualifikationsanpassung am weitesten verbreitet. Das Verfahren besteht entweder darin, daß neu rekrutierte und unqualifizierte Arbeitskräfte erfahrenen Stammkräften zugeordnet werden, die diese dann anlernen müssen. Die Stammarbeitskräfte haben aber weder Erfahrungen und Fähigkeiten als Ausbilder noch werden sie dafür honoriert; ihr zusätzlicher Aufwand führt vielfach zu höheren eigenen Belastungen bei der Arbeit und zu Störungen des Arbeitsprozesses. Oder aber die Arbeitskräfte werden bei minimalem Unterweisungsaufwand durch die unteren Vorgesetzten sukzessive an mehreren

Arbeitsplätzen in einem Arbeitsprozeß eingesetzt, bis sie selbst "breitere" Qualifikationen erworben haben. Diese Form der Qualifikationsanpassung wählt der Betrieb insbesondere dann, wenn er das Leistungsvermögen der Arbeitskräfte auf relativ niedrigem Niveau breiter abfragen und den Arbeitseinsatz durch Umsetzungsmöglichkeiten flexibel halten will. Das gelingt dem Betrieb in der Regel aber nur, wenn er auf bestehende Überschußqualifikationen (im allgemeinen branchenfremde oder handwerkliche Qualifikationen) der Arbeitskräfte zurückgreifen kann. Für die Arbeitskräfte sind damit in der Regel höhere Leistungsanforderungen verbunden, ohne daß diese zu betrieblich anerkannten Qualifikationen führen und als solche honoriert werden.

(b) Ersetzung von Qualifizierung durch Selektion. Selektion war immer zu beobachten, wenn durch Errichtung von Einzelarbeitsplätzen, durch Entkoppelung von Fließarbeitsplätzen oder im Rahmen technischer Lösungen höhere Qualifikations- oder Leistungsanforderungen an die Arbeitskräfte gestellt werden. In diesen Fällen wählt der Betrieb gezielt qualifiziertere oder erfahrenere Arbeitskräfte aus dem umgestellten Arbeitsprozeß oder anderen Arbeitsbereichen aus. Diese Strategievariante steht in der Regel unter der Bedingung, daß der Betrieb in den Arbeitsprozessen Überschußqualifikationen bereithält, die normalerweise nicht genutzt werden. Die negativ selektionierten Arbeitskräfte werden dann überwiegend an vergleichsweise schlechteren Arbeitsplätzen eingesetzt bzw. freigesetzt.

(c) Anforderungsdifferenzierung und polarisierter Einsatz. Bei dieser Strategievariante werden die Arbeitsinhalte nur an bestimmten Arbeitsplätzen erweitert und angereichert, denen dann systematisch Arbeitsplätze mit sehr schmalen Arbeitsinhalten und Qualifikationsanforderungen zugeordnet werden; auch hier nutzt der Betrieb gezielt vorhandene Qualifikationen im Arbeitsprozeß. Diese Strategievariante ist eng mit polarisiertem Arbeitseinsatz verknüpft, bei dem eine stabile Kerngruppe mit einer flexibel ein- und umsetzbaren Randgruppe kombiniert wird (Gruppenarbeit oder veränderter Einsatz an Fließarbeitsplätzen); sie führt - wie oben angedeutet - zu Disparitäten in der betrieblichen Stellung der Arbeitskräfte je nach ihrer Zugehörigkeit zu Kern- oder Randgruppen.

(d) Bei systematischer Erzeugung prozeß- und betriebsspezifischer Anlernqualifikationen konzentriert sich der Inhalt der vermittelten Qualifikationen eng auf die in den Arbeitsprozessen gestellten Anforderungen. Aufwendigere Formen der Anlernung (z. B. durch die Nutzung von Lehrwerkstatt, professionellen Ausbildern, Lernprogrammen und Lernkontrollen, höherer Anlerndauer) führt der Betrieb aber nur durch, wenn sehr hohe Qualitäts- und Leistungsnormen bestehen, die ohne systematisches Training nicht erreicht werden können. Das Schwergewicht der Anlernung liegt aber auch hier neben der Vermittlung prozeß- und produktspezifischer Grundkenntnisse und -fertigkeiten (z. B. Löten) in erster Linie auf dem Tempotraining und dem "Genauigkeits"-Training (Aufmerksamkeitsleistung zur Fehlererkennung).

Mit diesen Strategien der Qualifikationsanpassung sind folgende Auswirkungen auf die Arbeitskräfte verbunden: subjektive Leistungsüberforderung; psychisch-nervliche Belastungen und Leistungsdruck ("in der Einarbeitungszeit auf die Leistungsnorm kommen"); soziale Konflikte in Gruppen und erhöhte Belastungen durch Abwälzung von Qualifizierungsleistungen auf Arbeitsgruppen bzw. erfahrenere Arbeitskräfte; Gruppenegoismus und Entsolidarisierung bei polarisiertem Einsatz, wobei die Randgruppen zudem einem erhöhten Beschäftigungsrisiko ausgesetzt sind; Empfindung "subjektiven Versagens".

Selbst dort, wo über systematischere Anlernverfahren begrenzte Qualifikationen vermittelt werden, bleiben sie im Reproduktionsinteresse der Arbeitskräfte ambivalent. Da sich solche prozeß- und betriebsspezifischen Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt nicht ohne weiteres transferieren lassen, können sie nur im Betrieb zu einem - im allgemeinen aber sehr begrenzten - betrieblichen Aufstieg (Zugang zur betrieblichen Stammebelegschaft) genutzt werden. Betriebs-spezifische Qualifizierung belegt jedoch Beschäftigungsalternativen mit einem sehr hohen Risiko.

(3) Defizienzen entstehen auch dadurch, daß durch die Entlohnungsgrundsätze potentielle Effekte für verbesserte Reproduktionsvoraussetzungen der Arbeitskräfte blockiert oder in der Arbeitsform eingeschlossene Diskrepanzen oder Disparitäten verschärft werden.

Zunächst ist festzuhalten, daß zwischen den unterschiedlichen neuen Arbeitsformen und Entlohnungsgrundsätzen keine zwingende Verknüpfung besteht. Gruppenarbeit war sowohl mit Gruppenentlohnung (Gruppenakkord, Gruppenprämienlohn) wie mit Einzelentlohnung (Einzelakkord, Zeitlohn) verknüpft; das gleiche gilt für die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen und entkoppelten Fließarbeitsplätzen - auch hier fanden sowohl Gruppenakkord wie Einzelakkord Anwendung.

Die verschiedenen Kombinationen zwischen Entlohnungsgrundsätzen und neuen Arbeitsformen sind in erster Linie über betriebliche Interessen zu erklären, die in unterschiedlichen Zusammenhängen zwischen Nutzungs- und Entlohnungsstrategien zum Ausdruck kommen. In einigen Fällen setzt der Betrieb gezielt Entlohnungsgrundsätze als Steuerungsinstrument der Leistungsabfrage ein; in anderen Fällen dagegen liegt es im betrieblichen Interesse, die über neue Arbeitsformen veränderte Leistungsabfrage möglichst unabhängig von der Entlohnung zu halten. Diese strategischen Grundrichtungen entscheiden wesentlich über die Auswirkungen, die unterschiedliche Entlohnungsgrundsätze in Verbindung mit neuen Arbeitsformen auf die Arbeitskräfte haben.

Wird gruppenbezogene Leistungsentlohnung (Gruppenprämienlohn oder Gruppenakkord) als Steuerungsinstrument der Kooperationsleistung eingesetzt, so sind damit durchweg verschärfte Leistungskonkurrenz zwischen den Arbeitskräften und erhöhter Leistungsdruck in den Gruppen verbunden. Positive Kooperationsbeziehungen können sich

im Interesse der Arbeitskräfte nur aufbauen, wenn diese das Lohn-Leistungs-Verhältnis individuell beeinflussen und Lohnunterschiede durch informelle Absprachen oder Lohnabrechnungsformen ausgleichen können.

Setzt der Betrieb dagegen "freien" Einzelakkord als Steuerungsinstrument bei der isolierten Abfrage der individuellen Leistung ein, so haben die Arbeitskräfte zwar die Möglichkeit, den Verdienstgrad individuell zu beeinflussen, laufen aber gleichzeitig Gefahr, sich im eigenen Verdienstinteresse zu überfordern; auch hier entstehen soziale Konflikte. Die Leistungskontrolle durch Vorgesetzte wird hingegen kaum verringert.

Verfolgen die Betriebe umgekehrt das Interesse, die Nutzung der Kooperationsleistung oder die breitere Ausschöpfung der Einzelleistung von der Entlohnung (Grundsatz und Methode) unabhängig zu halten (die Einflüsse zu neutralisieren) - etwa in Form standardisierter ("eingefrorener") Gruppen- oder Einzelakkordlöhne -, so steht verstärkter Kooperationsleistung, gesteigerter Leistungsverdichtung und Leistungsintensität bei den Arbeitskräften kein Mehrverdienst gegenüber. Grundsätzlich kommt das Interesse der Betriebe, die erhöhte Leistungsabfrage im Arbeitsprozeß gratifikationsneutral zu halten, auch darin zum Ausdruck, daß die Arbeitskräfte bei der Einführung neuer Arbeitsformen, mit denen höhere Qualifikations- und Leistungsanforderungen verbunden sind, in der Regel nicht in eine höhere Lohngruppe eingruppiert werden.

(4) Defizienzen betrieblicher Gestaltungsmaßnahmen entstehen schließlich auch durch die unverändert aufrechterhaltenen Formen betrieblicher Hierarchie. In den meisten Fällen blieb die Rolle der unteren Vorgesetzten auch nach Einführung neuer Arbeitsformen unverändert. Den Slogan, die Einführung neuer Arbeitsformen sei als Humanisierung gegen das untere Management anzusehen, können wir aufgrund unserer Befunde nicht bestätigen.

Defizienzen entstehen einerseits dadurch, daß Effekte, die vom Betrieb mit Gruppenarbeit und unverändertem Arbeitseinsatz an Fließarbeitsplätzen intendiert werden, wie höhere Eigendisposition und Selbststeuerung, durch traditionelle Eingriffe der unteren Vorgesetzten in den Arbeitseinsatz blockiert werden. Das gleiche gilt bei Einzelarbeitsplätzen und entkoppelten Fließarbeitsplätzen dann, wenn die Einzelleistung nicht über den Lohn gesteuert wird; hier üben die unteren Vorgesetzten - aufgrund ihrer Verantwortung für die vorgeschriebenen Produktionsnormen (Stückzahlen) - entsprechenden Druck auf die Arbeitskräfte aus und blockieren damit Möglichkeiten höherer zeitlicher Disposition sowie die bessere Wahrnehmung persönlicher Verteilzeiten und informeller Pausen. Andererseits wird unter diesen Bedingungen auch die Aufgabe der Vorgesetzten erschwert; dies gilt z. B. für entkoppelte Fließarbeitsplätze, wo die unteren Vorgesetzten verschärft darauf achten müssen, daß durch leer gearbeitete Puffer keine Still-

stände eintreten. Aber auch neue, zusätzlich wichtige Aufgaben in neuen Arbeitsformen werden nicht wahrgenommen (z. B. erweiterte Information). Herkömmliche Verhaltensweisen der Vorgesetzten ("Führungsstil") bleiben bestehen.

Die Entwicklung neuer Partizipationsformen, die nur in einem Fall zu beobachten waren (Einrichtungen von Gruppensprecherinnen), blieben schon in den Ansätzen stecken, da sie - unter anderem - mit der unverändert traditionellen Rolle der unteren Vorgesetzten nicht vereinbar waren.

KAPITEL III

UMSTELLUNGSPROZESSE BEI DER GESTALTUNG NEUER ARBEITSFORMEN

A. Problemdefinitionen und Konzeptionen des Managements bei Umstellungsprozessen

1. Ausgangspunkt

In diesem Kapitel werden Entwicklung und Einführung neuer Arbeitsformen aus der subjektiven Sicht des Managements dargestellt. Das Vorgehen bei der Umstellung ist nach der Art der Problemstellung, der zugrundeliegenden Konzeption und der anvisierten Form der Maßnahme prägend für die Auswirkungen der installierten Maßnahme, sowohl für die Betriebe wie für die Arbeitskräfte. Bereits hier entscheidet sich, ob und inwieweit die wesentlichen Rahmenbedingungen für neue Arbeitsformen berücksichtigt und evtl. durch flankierende Maßnahmen beeinflusst werden; ferner, inwieweit von vornherein Beteiligung und Zustimmung der Arbeitskräfte sichergestellt wird. Die Einschaltung des Betriebsrats in den Umstellungsprozeß wird anschließend gesondert behandelt (vgl. Kap. IV).

Ausgangspunkt für Veränderungsmaßnahmen sind betriebliche Probleme, die vom Management wahrgenommen und auf bestimmte Weise definiert werden. Mit der Problemdefinition des Managements werden bereits die Dimensionen strukturiert, in denen vom Management eine Problemlösungs"politik" entwickelt wird; es lassen sich darauf aufbauend typische Umstellungsprozesse unterscheiden.

Die Art der Problemdefinition wird durch mehrere Faktoren bestimmt, die auf Handlungsbedingungen und Konzepte des Managements verweisen:

- o Art und Relevanz der Probleme für den Betrieb (z. B. punktuelle und aktuelle Probleme oder den ganzen Betrieb betreffende, übergreifende Probleme);
- o funktionale und hierarchische Stellung der Betriebsinstanzen, die betriebliche Probleme wahrnehmen und definieren; deren Kenntnisse über Modelle "neuer Arbeitsformen";
- o Verfügung des Betriebes über internes und/oder externes Expertenwissen mit Bezug auf neue Arbeitsformen (Grad der Konzeptualisierung, Systematik des Vorgehens etc.);
- o Existenz und Ausreifung von generellen oder speziellen "Konzepten"

- oder "Unternehmensphilosophien" (z. B. Konzept "autonome Gruppen" etc.);
- o generelle Rahmenbedingungen (z. B. ökonomische Möglichkeiten, betriebliche Personalstruktur).

Das die Veränderung initiiierende Management strukturiert in diesem Rahmen mit seiner Problemdefinition und - soweit vorhanden - seiner Konzeption der Arbeitsgestaltung, die Problemlösungen bzw. Ziele und Formen der Arbeitsgestaltung. Entsprechend den Möglichkeiten oder Begrenzungen durch Rahmenbedingungen und Ressourcen sind funktional und hierarchisch unterschiedliche Betriebsinstanzen in die Entwicklung neuer Arbeitsformen eingeschaltet. Damit werden Richtung und Akzente der angestrebten Problemlösungen festgelegt und die Vorgehensweisen bei der Umstellung auf neue Arbeitsformen bestimmt.

Aus dem Zusammenhang von Problemdefinition und Konzeption des Managements und den Problemlösungs"politiken" für einzelne Maßnahmen ergeben sich unterschiedliche Typen von Umstellungsprozessen. Folgende Umstellungstypen ließen sich anhand des Materials unterscheiden:

- o systematische Umstellung auf neue Arbeitsformen (Typ I),
- o pragmatische Umstellung auf neue Arbeitsformen (Typ II),
- o Veränderungen in kleinen Schritten (Typ III).

Die Umstellungsprozesse unterscheiden sich formal nach Merkmalen wie der Gliederung der Umstellung nach Phasen; der Beteiligung funktional und hierarchisch unterschiedlicher Managementgruppen; der Art der Durchführung und Evaluation der Maßnahmen.

2. Problemdefinition, Konzeption und Vorgehensweise des Managements

(1) Systematische Problemdefinitionen des Managements erfolgen, wenn betriebliche Probleme eine hohe Relevanz besitzen (Störungen in einem Produktionsbereich mit wichtiger Verflechtung zu vor- und nachgelagerten Bereichen; Aufnahme neuer Produkte; relativ hohe Investitionen; angestrebter Modellcharakter mit Außendarstellung u. ä.); wenn eine über den spezifischen Problembereich hinausgehende generelle betriebliche Problemlösung angestrebt wird; wenn das obere Management aus einer abgehobenen Sichtweise Probleme definiert und allgemeine Konzeptionen entwickelt; wenn der Betrieb über internes und/oder externes Expertenwissen für die Entwicklung von Problemlösungspolitiken verfügt und - nicht zuletzt - die ökonomischen Bedingungen und die betrieblichen Ressourcen eine systematische Einlösung möglich erscheinen lassen. Das obere Management bezieht sich bei der Problemdefinition im allgemeinen explizit auf (externe) Modelle der Arbeitsstrukturierung und entwickelt mit der Suche nach generell-

len Problemlösungen allgemeine Konzeptionen, mit denen den planenden Betriebsinstanzen die Richtung der Problemlösung vorgegeben wird.

In den untersuchten Fällen konnten offene und geschlossene Konzeptionen ("Unternehmensphilosophien", Politiken der Arbeitsgestaltung) des Managements unterschieden werden.

In geschlossenen Konzeptionen werden Modelle der Arbeitsstrukturierung entwickelt, die nicht nur allgemein auf betriebliche Arbeitsgestaltung, sondern bereits spezifisch auf die angestrebte Arbeitsform bezogene Zielsetzungen enthalten. Dabei werden nicht nur Modelle "sich selbst steuernder Gruppen" (Betrieb A) oder "motivierender und kommunikativer Arbeitssysteme" (Betrieb B) aufgestellt, die einzelne Arbeitsprozesse übergreifende Organisationsprinzipien beinhalten, sondern mit geschlossenen Konzeptionen gibt die Werksleitung den Planungsinstanzen spezifische Zielsetzungen und Instrumente der Umsetzung bereits detailliert vor.

In offenen Konzeptionen werden allgemeine betriebliche Zielsetzungen formuliert - in unseren Fällen: Auflösung von Fließarbeit als allgemeine Gestaltungstendenz (Betrieb G); grundsätzliche Richtlinien, bei Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen "neue Arbeitsstrukturen", sofern fertigungstechnisch und fertigungswirtschaftlich vertretbar, zu entwickeln (Betrieb E I).

Die Offenheit oder Geschlossenheit solcher allgemeinen Konzeptionen zu neuen Formen der Arbeitsgestaltung hängt auch davon ab, ob die Werksleitung sich auf externe Experten stützt, die der Entwicklung neuer Arbeitsformen bestimmte Theorien zugrunde legen (Motivations- und Systemtheorien in den Betrieben A und B), oder ob die Werksleitung interne Experten des Betriebes mit der Planung neuer Arbeitsformen beauftragt, die nach anderen, nicht auf neue Arbeitsformen bezogenen, allgemeinen innerbetrieblichen Richtlinien Maßnahmen mit Modellcharakter entwickeln sollen (Betriebe E I und G).

Geschlossene Konzeptionen binden die Betriebsinstanzen, die an der Planung und Durchführung beteiligt sind, mehr als offene Konzeptionen, die den Planungsinstanzen im Rahmen der im Betrieb üblichen Entscheidungsparameter zunächst die eigenständige Entwicklung von Planungsalternativen ermöglichen.

Inwieweit Friktionen zwischen der Entwicklung und Realisierung von Konzeptionen der Arbeitsgestaltung auftreten, hängt auch davon ab, ob die Planungsinstanzen die vom oberen Management vorgegebenen Zielsetzungen in Planungsmodelle umsetzen können, die den betrieblichen Strukturbedingungen entsprechen und mit den betrieblichen Ressourcen verwirklicht werden können. Mit der systematischen Vorgehensweise des Managements ergibt sich in der Regel eine deutliche funktionale und zeitliche Gliederung des Umstellungsprozesses.

(2) Als eher pragmatische Problemdefinitionen betrachten wir jene Fälle, in denen das produktionsnahe mittlere Management Probleme

thematisiert, die sich auf begrenzte Aspekte des Arbeitsprozesses und des Personaleinsatzes unmittelbar beziehen. Für spezifische Problembereiche werden dabei Problemlösungen angestrebt, die nicht notwendig auf andere Bereiche ausgedehnt werden sollen. Das mittlere Management setzt dabei in seiner auf unmittelbare Lösungen ohne Übertragungsabsicht bezogenen Sichtweise aber Ziele, die auch Merkmale neuer Arbeitsformen aufgreifen. Entsprechende Veränderungsmaßnahmen erfolgen auch dann, wenn internes und/oder externes Expertenwissen nicht verfügbar ist, und wenn die ökonomischen Möglichkeiten und betrieblichen Ressourcen - so bei Zweigwerken ohne technische Stäbe bzw. "Experten" - eine systematische Planung neuer Arbeitsformen ausschließen. Das mittlere Management orientiert sich an gängigen, ihm eher zufällig bekannt gewordenen Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen - wie Modifikation von Fließarbeit (Betrieb H), Einführung von Einzelarbeit (Betrieb F) - allenfalls implizit. Mit eigenen Lösungsansätzen und Erfahrungswerten wird stufenweise betriebsinternes Know-how im Bereich der Arbeitsstrukturierung auf empirisch-pragmatische Weise aufgebaut.

Im Vorgehen legt sich das Management nicht auf bestimmte arbeitsorganisatorische Formen "konzeptionell" fest, sondern führt die Maßnahmen eher "tentativ", d. h. mittels sukzessiver versuchsweiser Annäherung an einen nicht endgültig vorfixierten Endzustand durch. "Konzeptionen" im engeren Sinne fehlen, so daß sich hier einerseits hohe Anpassungsmöglichkeiten an betriebsspezifische Probleme ergeben, andererseits aber auch wesentliche Kriterien neuer Arbeitsformen systematisch unberücksichtigt bleiben.

Initiierung, Planung und Durchführung der Maßnahmen liegen weitgehend in der Hand des produktionsnahen Managements. Damit ist auch die zeitliche und funktionale Gliederung des Umstellungsprozesses selber nicht deutlich ausgeprägt.

(3) Schließlich finden sich Problemdefinitionen mit unsystematischem Bezug zu neuen Arbeitsformen. Sie betreffen eher punktuelle, eher unvorhergesehene, eher spezielle betriebliche Situationen. Die daraufhin angestrebten Umstellungen beziehen sich auf begrenzte, sukzessive und in kleinen Schritten erfolgende Veränderungen technischer Strukturen (Betrieb D) und arbeitsorganisatorischer Formen (Betrieb C). Die ökonomischen Möglichkeiten und betrieblichen Ressourcen (Mittelbetriebe ohne technische Stäbe bzw. mit neuen Formen der Arbeitsgestaltung vertraute Experten) schließen in den untersuchten Fällen eine systematische Problemdefinition aus. Externe Experten können im allgemeinen zur Entwicklung neuer Arbeitsformen nicht herangezogen werden. Es fehlen Personen und Stellen, um auf empirisch-pragmatische Weise nach und nach betriebsinternes Know-how aufzubauen. Bei einer Betriebsstruktur mit quantitativ knapp besetztem mittlerem Management und hoher Zentralisierung der Entscheidungen werden unter solchen Bedingungen die Veränderungen durch den oder die leitenden

Manager (Werksleitung) initiiert und gesteuert. Die Bezugnahme auf Einzelaspekte neuer Arbeitsformen verbindet sich mit einer Vorgehensweise, die eher in Form eines "Durchwurstelns" erfolgt.

Damit entfallen auch zeitliche und funktionale Gliederung des Vorgehens bei der Umstellung: Die allmähliche Realisierung von Detailveränderungen schließt eine Gliederung nach Umstellungsphasen aus. Der Bezug auf Momente von neuen Arbeitsformen wird vielfach erst im nachhinein, aber durchaus ausdrücklich, hergestellt.

B. Umstellungstyp I: Systematische Umstellung auf neue Arbeitsformen

1. Problemdefinition und Konzeption des Managements

Anstöße zur Entwicklung neuer Arbeitsformen ergaben sich in den untersuchten Fällen aus Problemen der Produktqualität, der Aufnahme neuer Produkte, der Kapazitätsausweitung und der Anpassung der Arbeitsorganisation an Stückzahlschwankungen und Produktwechsel. Neben diesen Problemen, die in fast allen Fällen vom Management angeführt werden, werden in einzelnen Fällen als wesentliche Probleme zudem herausgestellt: die Auswirkungen von Fehlzeiten auf den Personaleinsatz (Betrieb G); die Engpaß-Situation eines Bereichs im gesamten Produktionsablauf (Betrieb E I).

Ausgehend von konkreten betrieblichen Problemen sucht das obere Management nach generellen Problemlösungen, die auch auf weitere Arbeits- und Betriebsbereiche übertragen werden können. Das obere Management bezieht sich auf vorliegende Modelle neuer Arbeitsformen und nutzt zugleich internes und externes Expertenwissen.

Mit den allgemeinen Konzeptionen soll den betrieblichen Umstellungen gegebenenfalls auch Modellcharakter verliehen werden.

Einschlägige Modelle der Arbeitsstrukturierung werden dabei aufgenommen und betrieblichen Gegebenheiten angepaßt. Die untersuchten Fälle unterscheiden sich in einer zentralen Dimension: der Offenheit oder Geschlossenheit der "Unternehmensphilosophie". Für die Planung und Durchführung einer Umstellung ist von zentraler Bedeutung, ob das obere Management den Planungsinstanzen eine geschlossene oder offene Konzeption vorgibt.

Geschlossene Konzeptionen wurden von der Spitze der Betriebe A und B in Kooperation mit externen Beratern entwickelt. Der Arbeitsablauf soll auf Gruppenarbeit aufgebaut werden. Generelles Ziel ist die "Reduzierung der Herstellungskosten, die Anhebung des Qualitätsniveaus sowie die Anhebung der Produktivität". Das obere Management nimmt an, daß "soziotechnische Systeme bzw. produktbezogene Arbeitsgruppen, genau wie organische Systeme, als sich selbst steuernde Systeme" von sich aus zur Produktivitätssteigerung führen. Produktionsabschnitte sollen zu "Fertigungssystemen" zusammengefaßt wer-

den: "Umstellung der arbeitsteiligen, auf Einzelarbeitsplätze bzw. Einzelmaschinen aufgebauten Fertigung in ein System der Arbeitsgruppenfertigung, unter Einbeziehung des Transports und der Kontrolle in das Arbeits- und Lohnsystem". Entsprechend soll auch das Lohnsystem auf die Gruppenarbeit ausgerichtet werden: "Umstellung des bisherigen auf Zeitvorgaben und Einzelverrechnung beruhenden Prämienlohnsystems in ein auf Zeitverrechnung, Stellenplanung und Produktqualität aufgebautes System der Gruppenprämien". Die "sich selbst steuernden" Arbeitsgruppen sollen in "Eigenregie" die Produktionsaufgaben durchführen. Das System soll sich im gesamten Betrieb ausbreiten.

Betrieb B: Die Konzeption des oberen Managements nimmt motivationstheoretische Annahmen zur Begründung von Arbeitsstrukturierung auf. Motivation durch die Arbeitsaufgabe läßt sich mit der "konsequenten Verfolgung des Leistungsprinzips" verbinden (Zitate aus betrieblichen Dokumenten). Die Vereinbarkeit von Produktivitätssteigerung und "Humanisierung der Arbeit" wird unterstellt: "Strukturierte Arbeitssysteme, die aus flexiblen Arbeitsinseln gebildet sind, schlagen eine wirksame Brücke zwischen einer humanen und gleichzeitig produktiven bzw. konkurrenzfähigen Arbeitswelt". Informationen über das Unternehmen und seine Produkte sollen eine "Identifikation der Mitarbeiter mit dem Produkt und dem Unternehmen" herstellen und damit Qualität sichern. Dabei soll die Arbeitsstrukturierung hinsichtlich Stückzahl- und Typenerfordernissen flexibel sein. Ein besonderes Kennzeichen dieser Konzeption ist, daß sich die explizierten "Ziele der Arbeitsstrukturierung" praktisch auf alle Momente der Arbeitssituation beziehen.

Es werden also nicht nur allgemeine Organisationsprinzipien aufgestellt, sondern mit geschlossenen Konzeptionen gibt die Spitze des Managements den Planungsinstanzen bereits spezifische Zielsetzungen und Instrumente detailliert vor: z. B. Zusammenfassung von Produktionsabschnitten zu "Verbundgruppen", Übergang von Einzel- zu Gruppenprämienlohn (Betrieb A).

Offene Konzeptionen enthalten dagegen lediglich allgemeine betriebliche Zielsetzungen (s. o.). Damit werden den Planungsinstanzen bei offenen Konzeptionen größere Möglichkeiten eingeräumt, eigenständig Planungsmodelle zu entwickeln.

Deutlich wird diese Offenheit an der "Unternehmensphilosophie" z. B. im Betrieb E I: Aufgrund eines Vorstandsbeschlusses sollen im Montagebereich generell bei der Aufnahme neuer Produkte möglichst "neue Arbeitsstrukturen" unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse entwickelt werden. Die neuen Arbeitsformen sollen angesichts der öffentlichen Kritik an Fließarbeit modellhaft und demonstrativ ausgewiesen werden. Der Modellcharakter soll offen sein: Entsprechend den besonderen technischen und sonstigen Voraussetzungen sollen die einzelnen Maßnahmen den besonderen Situationen angepaßt werden. Arbeitsstrukturierung soll nicht "übertrieben" wer-

den (keine autonomen Gruppen, keine Arbeitszyklen über 30 Minuten, kein unbedingter Verzicht auf Fließband u. ä.). Die generell im Betrieb gültigen Investitionsrichtlinien sollen voll berücksichtigt werden.

2. Planungsprozeß

In allen Fällen der systematischen Umstellung auf neue Arbeitsformen werden - meistens im Zusammenhang mit Kapazitätsausweitung und Aufnahme neuer Produkte - eigenständige Planungsprozesse notwendig. Diese werden von zuständigen, hinsichtlich Arbeitsgestaltung kompetenten Abteilungen oder Stäben durchgeführt. Dabei haben die Planungsinstanzen angesichts einer geschlossenen oder offenen Konzeption des oberen Managements unterschiedliche Möglichkeiten, Abwandlungen dieser Arbeitsformen zu entwickeln.

Bei einer geschlossenen Konzeption von neuen Arbeitsstrukturen stehen die Planer vor einer doppelten Aufgabe: Sie müssen sich an der abgehobenen Zielsetzung orientieren, auch wenn sie dieser inhaltlich mit Skepsis gegenüberstehen; zugleich müssen sie ein Modell entwickeln, das nach gegebenen und im Betrieb üblichen (betriebswirtschaftlichen) Kriterien Effizienz verspricht. Bei den untersuchten Fällen zeigte sich, daß die Lösung dieses Problems auch davon abhängt, welche Durchsetzungsfähigkeit bzw. Stellung in der Betriebsorganisation die Planungsinstanzen besitzen.

Den Planungsarbeiten im Betrieb A (Maßnahme A 11) ging zunächst eine technisch-organisatorische Rationalisierung des umzustellenden Montageprozesses voraus. Diese wurde von der technisch-betriebswirtschaftlichen Abteilung, in der erhebliche arbeitswissenschaftliche Kenntnisse vorhanden waren, durchgeführt. Die Konzeption von "Verbundarbeit" wurde vom leitenden Management in Kooperation mit externen Beratern entwickelt. Die Ausarbeitung des Lohnabrechnungsverfahrens für den Gruppenprämienlohn wurde der technisch-betriebswirtschaftlichen Abteilung übertragen. Auch das neue Organisationsprinzip wurde von dieser Abteilung für den Montageprozeß konkretisiert.

Nach der Detailplanung durch diese Abteilung wurden die technische Werksleitung, die Personalabteilung und die Produktionsleitung in den Entscheidungsprozeß einbezogen. Dabei vermittelte die technisch-betriebswirtschaftliche Abteilung zwischen den z. T. gegensätzlichen Vorstellungen des oberen und mittleren Managements. Das mittlere Management (Produktionsleitung) stand der "Unternehmensphilosophie" skeptisch gegenüber: Die systemtheoretischen Annahmen über die Produktivität von "sich selbst steuernden Arbeitsgruppen" erschienen dem mittleren Management als von der "betrieblichen Realität" abgehobene, nicht praktikable Organisationsprinzipien.

Die Planungsinstanz konnte zwischen diesen unterschiedlichen Vorstellungen vermitteln, da sie einerseits mit den Bedingungen vor Ort

vertraut war, andererseits aber auch einschlägiges betriebsübergreifendes Expertenwissen besaß, um sich mit der Konzeption des Managements sachgemäß auseinanderzusetzen. Die allgemeine Zielsetzung wurde schließlich in einigen Punkten modifiziert. Aufgegeben wurden vor allem jene Momente der Arbeitsorganisation, die mit dem Konzept der "Eigenregie" der Arbeitsgruppen verbunden waren ("Verantwortung für Kosten, Qualität und Termin"). Beibehalten wurden dagegen vor allem die Momente der Arbeitsorganisation, die zur angestrebten Leistungssteigerung (Reduzierung der Herstellungskosten, Anhebung des Qualitätsniveaus und der Produktivität) beitragen sollten.

Im Betrieb B wird auf der Basis motivationstheoretischer Annahmen eine systematische Arbeitsstrukturierung vom einzelnen Manager und externen Beratern, die nicht in die betrieblichen Entscheidungsverfahren eingebunden sind, gemeinsam entwickelt. Mit der Umstellung (Maßnahme B 52) sollten folgende Ziele erreicht werden: Die Produktqualität sollte über die Motivation der Arbeitskräfte verbessert werden. Die Programmierung (Termintreue gegenüber Kunden) sollte durch Bildung von "flexiblen Arbeitssystemen" verbessert werden, die eine Anpassung des Produktionsausstoßes an Absatzmarktschwankungen ermöglichen sollten. Zentral aber war: Ein neues Produkt sollte im (regelmäßigen) Wechsel mit dem bisher schon montierten Produkt in derselben Montagelinie gefertigt werden. Das Management setzt seine Konzeption gegen erhebliche Vorbehalte der Produktions- und Montageleitung durch. Korrekturen der Planungskonzeption durch die Produktionsleitung entfallen zum einen wegen deren mangelnder Kompetenz hinsichtlich der Arbeitsstrukturierung, zum anderen wegen der ausgeprägten Dominanz des leitenden Managers, der diese Arbeitsstrukturierung als sein persönliches "Steckenpferd" ansieht, und wegen der Skepsis und des nur passiven Widerstands der Montageleitung. (Technische Stäbe mit Expertenwissen über Arbeitsstrukturierung waren in diesem Zweigwerk eines Unternehmens nicht vorhanden.)

Die Umsetzung von geschlossenen Konzeptionen der Arbeitsstrukturierung, die auf system- und motivationstheoretischen Annahmen aufbauen, in Planungsmodelle, die den betrieblichen Strukturbedingungen angepaßt werden (oder auch nicht), hängt in den untersuchten Planungsprozessen der Betriebe A und B sowohl von der funktionalen und hierarchischen Stellung der Planungsinstanzen, ihren Kenntnissen über Arbeitsstrukturierung als auch von der inhaltlichen Einbindung des mittleren Managements (Produktionsleitung) in den von Stabsabteilung und/oder oberem Management bestimmten Entscheidungsprozeß ab.

Bei einer offenen Konzeption entwickeln die Planungsinstanzen im Rahmen der im Betrieb üblichen Entscheidungsparameter und Entscheidungsverfahren zunächst eigenständig Planungsalternativen. Die Auswahl einer Alternative unterliegt den betrieblichen Entscheidungsverfahren, kann also von der Planungsinstanz beeinflusst, aber nicht bestimmt werden.

Die Einführung neuer Arbeitsstrukturen hängt auch vom systematischen Vorgehen während der Planungsphase ab: Mit der Ausarbeitung von Planungsalternativen und der Auswahl einer Alternative werden bereits die Weichen für typische Einführungsprobleme gestellt. In dieser Hinsicht unterscheiden sich die untersuchten Fälle im Ablauf auch nach dem inhaltlichen Schwerpunkt der Umstellung, d. h. danach, ob die Maßnahme grundlegende Änderungen der technisch-organisatorischen Struktur des Produktionsprozesses einschließt, oder ob im wesentlichen die Arbeitsorganisation ohne grundlegende Änderung der Fertigungstechnik neu gestaltet wird. So schließen die Maßnahmen, die zwecks Kapazitätsausweitung und Aufnahme neuer Produkte geplant und durchgeführt werden, in unseren Fällen die Entwicklung neuer technisch-organisatorischer Strukturen der Produktionsprozesse ein. Damit sind vor der Einführung der neuen Arbeitsstruktur zunächst fertigungstechnische Probleme konstruktiv zu lösen. Die Umstellungen werden vor ihrer Realisation zudem nach betriebswirtschaftlichen Kriterien überprüft. Die Auswahl einer Planungsalternative erfolgt im Rahmen formalisierter und betriebsüblicher Entscheidungsprozeduren.

Exemplarisch für das systematische Vorgehen im Planungsprozeß ist die Entwicklung eines neuen Montagemodells im Betrieb E I (Maßnahme 41):

Die vorgesehene Veränderung des Montageprozesses wurde in die Investitionsplanung aufgenommen. Die Projektierung wurde einer zentralen Fertigungstechnikabteilung übertragen, in der umfassende arbeitswissenschaftliche Kenntnisse vorlagen. Aufgabe war - gemäß Problemdefinition - die Steigerung der Kapazität und der quantitativen und typenbezogenen Flexibilität des Montagesystems. Die Entwicklung verschiedener technisch-organisatorischer Lösungen ging von der Alternative: Beibehaltung der bisherigen Fließfertigung oder Komplettmontage an Einzelarbeitsplätzen aus. Die Aufgabenstellung konnte durch traditionelle Fließsysteme nicht bewältigt werden. Der endgültige Vorschlag der zentralen Planungsabteilung lief auf Einzelarbeitsplätze hinaus, wobei bodenfahrende Montagewagen als Montageplatz, Werkstückträger (Aggregat) und Teileträger (Anbauteile) dienen sollten. - Diese Alternative erbrachte nach den betrieblichen Kriterien für Rationalisierungsinvestitionen eine Reduzierung der Mehr- und Nebenzeiten, damit auch der Fertigungslöhne und Lohnnebenkosten, insgesamt eine beträchtliche Zeiteinsparung für die Montage des Aggregates. Trotz wesentlich höherer Investitionskosten als bei anderen technischen Lösungen, ergab die Wirtschaftlichkeitsrechnung eine höhere Rendite. (Als Entscheidungsgrundlage für die Auswahl von Alternativen dient eine Kombination von ermitteltem Arbeitssystemwert und Kapitalrendite.) Die Anforderungen an das Montagesystem (Kapazitäts-erweiterung, Flexibilitätssteigerung, bessere Arbeitsgestaltung) schienen bei der Komplettmontage an Einzelarbeitsplätzen eher erreichbar als bei einer modifizierten Fließfertigung.

Bei Planungsprozessen, die an der Arbeitsorganisation ansetzen und keine grundlegenden Änderungen der Fertigungstechnik einschließen, bleibt in besonderem Maße die Möglichkeit erhalten, diese Modelle noch während des Umstellungsprozesses zu modifizieren, um sie den betrieblichen Strukturbedingungen anzupassen.

Exemplarisch für diese Vorgehensweise ist die stufenweise Entwicklung einer neuen Arbeitsorganisation im Betrieb G: Die Umstellung von Band- auf Gruppenarbeit (manuelle Montage - Maßnahme G 72) wurde - im Zusammenhang mit der Errichtung eines neuen Betriebsteiles und der völligen Neugestaltung des gesamten Montageablaufs - vom Management systematisch geplant und durchgeführt. Mit dem Übergang einer starren Fließorganisation (Band) zu Gruppenarbeitsplätzen sollten flexiblere Arbeitseinsatzstrukturen (job-rotation) geschaffen, Qualifikation und Motivation aufgebaut sowie Fehlzeiten verringert werden. Die vom Management erwarteten Effekte der Umstellung traten jedoch nicht ein.

Als wichtigste Probleme dieser Gruppenmontage wurden angeführt: weiterhin hohe Fehlzeiten; mangelnde Produktqualität; mangelnde Flexibilität der Arbeitsorganisation, da bei reduziertem Personaleinsatz Umtaktungen mit entsprechenden Abstimmungsverlusten notwendig wurden. Auch die - nach wie vor nach dem Fließprinzip ausgelegte - Gruppenmontage war nicht geeignet, die Auswirkungen der hohen Fehlzeiten auf den Personaleinsatz auf Dauer zu neutralisieren.

Daraufhin wurde auf Anregung des mittleren Managements (Produktionsleitung) von der Personalabteilung eine Fehlzeitenanalyse durchgeführt, die eine Befragung der Montagekräfte einschloß. Neben allgemeinen und betrieblichen Ursachen stellte sich heraus, daß sowohl die Arbeitsorganisation (gegenseitige Abhängigkeit, ständige Umsetzungen) als auch der Gruppenakkord in Zusammenhang mit den hohen Fehlzeiten standen. Die überwiegende Mehrheit der Arbeiterinnen trat für die Einführung von Einzelarbeit und Einzelakkord ein.

Nach Abschluß der Analyse wurde eine Umstellung auf Einzelarbeit (Komplettmontage von Baugruppen) und Einzelakkord vorgesehen. Die Entscheidung für einen ebenfalls systematischen, aber modifizierten Ansatz wurde vom oberen Management in Übereinstimmung mit der Produktions- und Montageleitung getroffen. Kennzeichnend für das stufenweise Vorgehen ist, daß zunächst eine Arbeitsgruppe versuchsweise auf Einzelarbeit und Einzelakkord umgestellt und die Frauen dieser Arbeitsgruppe nach ihren Erfahrungen mit der neuen Arbeitsform befragt wurden. Nach diesem Experiment wurde zunächst der Investitionsaufwand für die Umstellung kalkuliert; das Ergebnis sprach für eine Umstellung. Vor der endgültigen Veränderung wurden alle Arbeitskräfte befragt, ob sie der Umstellung auf Einzelarbeit und Einzelakkord zustimmen. Die Mehrheit sprach sich für diese Umstellung aus; sie wurde durchgeführt.

3. Entscheidungsprozeß und Realisierung der Konzeptionen

Die inhaltliche Abstimmung zwischen Planungsstäben und betroffener Produktionsleitung bildet eine wichtige Voraussetzung für die - vom Management aus gesehen - reibungslose Einführung neuer Arbeitsformen. Die untersuchten Fälle zeigen, daß mit offenen und geschlossenen Konzeptionen auch unterschiedliche Durchführungsprobleme auftreten können.

Im Betrieb B trägt der Widerstand des mittleren Managements gegenüber der geschlossenen Konzeption des leitenden Managements - im Zusammenhang mit der unzureichenden Ausarbeitung des Planungsmodells - mit zum Scheitern einer Arbeitsstrukturierung bei, deren zentrales Ziel darin bestand, ein neues Produkt im Wechsel mit dem bisher montierten Produkt in derselben Montagelinie (Maßnahme B 52) zu fertigen. Zentral war, daß diese Konzeption durch die Produktionsleitung während der Planungs- und Einführungsphase nicht modifiziert werden konnte. Obwohl während der Nullserie erhebliche konstruktive und fertigungstechnische Probleme auftraten, wurde das neue Produkt in die Serienproduktion genommen. Die Produktionsleitung kritisierte zwar diese Entscheidung, vermochte sie jedoch nicht gegenüber der Marketing-Abteilung und der Leitung durchzusetzen. Nach der Umstellung konnte die Konzeption nicht mehr an die betrieblichen Gegebenheiten angepaßt werden. Die Anlaufprobleme, die aus konstruktiven Problemen des neuen Produktes und aus der unzureichenden qualifikatorischen Vorbereitung der Arbeitskräfte resultierten, konnten nicht mehr systematisch von den Problemen unterschieden werden, die aus der Veränderung der Arbeitsorganisation resultierten. Eindeutig konnte nur das Ergebnis der Umstellung festgestellt werden: Quantität und Qualität der Produktion blieben weit hinter der Zielsetzung zurück.

Das persönliche Engagement des leitenden Managements an dieser Arbeitsstrukturierung schloß in diesem Fall eine realistische Anpassung aus. Nachdem nach einiger Zeit offenkundig wurde, daß das Ziel nicht erreicht werden konnte, nahm die Zentrale des Unternehmens diese Maßnahme der Werksleitung schließlich zurück. Das neue Produkt wurde durch Nachentwicklung in der Produktion fertigungstechnisch ausgereift.

Das Prinzip der Modifikation von Fließarbeit durch Bildung von (formalen) Arbeitsgruppen und Puffern wurde beibehalten: ein Rückgang zur traditionellen Bandorganisation wurde nicht angestrebt. Für das neue Produkt wurde jedoch eine neue Montagelinie aufgebaut. Damit wurde die Konzeption des Produktwechsels innerhalb derselben ("flexiblen") Montagelinie endgültig aufgegeben.

Im Betrieb A wird dagegen die geschlossene Konzeption des oberen Managements bereits in der Planungsphase den betrieblichen Strukturbedingungen angepaßt. Aufgrund ihrer organisatorischen Stellung und ihrer Sachkompetenz kann die Planungsinstanz die geschlossene Konzeption nach im Betrieb praktikablen Formen sowie nach betriebswirt-

schaftlichen Kriterien modifizieren: Die doppelte Zielsetzung der Leitung - Humanisierung der Arbeit und Erhöhung der Produktivität - wird in der Ausarbeitung des Planungsmodells bereits aufgelöst. Die Entwicklung der Arbeitsorganisation und des Entlohnungsgrundsatzes wird am Ziel technisch-organisatorischer Rationalisierung ausgerichtet.

Diese Abwandlung wird von der Leitung akzeptiert, zumal die Bewertung der modifizierten Maßnahme (A 11) nach betriebswirtschaftlichen Kriterien im Sinne des Betriebes positiv ausfällt: Es wurde ein absolut höherer quantitativer Produktionsausstoß erzielt und durch die technisch-organisatorische Rationalisierung auch die Zahl der Arbeitsplätze erheblich verringert. Das mit dem Aufbau von "Verbundarbeit" und der Einführung des Gruppenprämienlohns verfolgte Ziel der Produktivitätssteigerung wurde nach Aussagen des Managements erreicht. Das Konzept der "selbststeuernden Gruppen" wurde zur Leerformel.

Im Betrieb wurden sukzessive weitere Produktionsabschnitte auf "Verbundarbeit" und Gruppenprämienlohn umgestellt. Das Interesse an technisch-organisatorischer Rationalisierung trat bei den weiteren Umstellungen (vgl. Maßnahme A 12 - Kap. II) deutlich in den Vordergrund.

Die Spannungen, die zwischen einer Konzeption und ihrer Verwirklichung auftreten können und in den untersuchten Fällen von geschlossenen Konzeptionen zum Scheitern bzw. zur Modifikation der Konzepte führten, sind in den Fällen von offenen Konzeptionen geringer. Da mit offenen Konzeptionen den Planungsstäben lediglich allgemeine Entwicklungslinien vorgegeben werden, können sie ein konkretes Planungsmodell im Rahmen der bestehenden und akzeptierten betrieblichen Entscheidungsparameter entwickeln. Sie müssen praktikable Modelle nicht gegenüber abgehobenen Zielsetzungen legitimieren und durchsetzen. Die Reibungen bei der inhaltlichen Abstimmung zwischen Planungsstäben und betroffener Produktionsleitung sind bei offenen geringer als bei geschlossenen Konzeptionen. Die untersuchten Fälle von Umstellungen, die an offenen Konzeptionen orientiert sind (Betriebe G und E I), unterscheiden sich jedoch nach den Interessen an und dem inhaltlichen Einfluß der Produktionsleitung auf die Ausarbeitung des Planungsmodells.

Die Einführung der neuen Arbeitsorganisation und die Änderung des Entlohnungsgrundsatzes im Betrieb G erfolgte auf dem Hintergrund einer inhaltlichen Abstimmung zwischen Produktionsleitung und Planungsabteilung. Im Betrieb G standen auf den Arbeitsprozeß und Personaleinsatz bezogene Probleme (Fehlzeiten, Umsetzungen) im Vordergrund der Umstellung. Die Einführung der neuen Arbeitsorganisation (Komplettmontagen an Einzelarbeitsplätzen) führte jedoch nicht zu der vom Management erwarteten Verringerung der Fehlzeiten. Im Gegensatz zu den Experten der Personalabteilung, die sich von der Umstellung eine Senkung der hohen Fehlzeiten erhofften, werteten die Produktions- und Montageleitung aus ihrer Sicht das Ergebnis der Um-

stellung aber trotzdem positiv: Mit der Einführung von Einzelarbeit und Einzelakkord konnten die Auswirkungen der Fehlzeiten auf den Montageablauf weitgehend neutralisiert werden, auch wenn die Fehlzeiten nicht verringert wurden.

Im Betrieb E I stand mit der Kapazitätsausweitung die Entwicklung eines neuen Montagesystems zur Bewältigung eines Flaschenhalses im Produktionsablauf im Vordergrund der Umstellung. Die Planungsarbeiten wurden zunächst relativ autonom von Fertigungstechnikern durchgeführt. Die Produktionsleitung war aber im Rahmen der formalisierten Entscheidungsprozeduren neben anderen Abteilungen an der Auswahl des Planungsmodells aus einem Alternativkatalog beteiligt, übte jedoch keinen inhaltlichen Einfluß auf die Konzeption aus. Nach Zustimmung des technischen Vorstandes zur Realisation dieser Maßnahme stand demnach die Produktionsleitung vor der Aufgabe, die Umstellung durchführen zu müssen, ohne selbst inhaltlich an der Strukturierung des Planungsmodells intensiv beteiligt gewesen zu sein. Die Installation eines technisch neuartigen Transportsystems für das neue Montagesystem (Komplettmontagen an Einzelarbeitsplätzen) erfolgte in enger Kooperation zwischen den Fertigungsplanern, der Herstellerfirma des Transportsystems und der Produktionsleitung. Auch wenn die Produktionsleitung dem neuen Montagemodell zu Anfang mit einer gewissen Skepsis gegenüberstand, akzeptierte sie die Konzeption auch inhaltlich, als sich deren Effizienz auch in ihrer Perspektive nach und nach erwies.

Diese beiden Umstellungen (Betrieb G und E I) zeigen, daß bei formalisierten Entscheidungsprozeduren - auch wenn der Einfluß der Produktionsleitung auf die Konzeption unterschiedlich ausfällt - eine inhaltliche Abstimmung zwischen Planungsstab und Produktionsleitung vom Management als notwendige Voraussetzung angesehen wird, um neue Arbeitsformen möglichst ohne organisatorische Friktionen einführen zu können.

4. Probleme der Einführung neuer Arbeitsformen

Nach der Einführung neuer Arbeitsformen treten häufig Probleme auf, die aus verschiedenen Umständen resultieren:

- o der Möglichkeit oder Unmöglichkeit, eine Umstellung stufenweise durchzuführen bzw. zunächst ein Experiment durchzuführen, bevor der ganze Arbeitsbereich umgestellt wird;
- o dem Ausmaß der Änderungen: Wird mit der neuen Arbeitsform die Fertigungstechnik und/oder die Arbeitsorganisation grundlegend verändert und/oder zugleich ein neues Produkt in die Fertigung genommen, häufen sich Anlaufprobleme;
- o der Existenz und der Qualität von flankierenden Maßnahmen: Werden die Arbeitskräfte informatorisch und qualifikatorisch nicht hinreichend auf die Umstellung vorbereitet, treten gleichfalls Anlaufprobleme auf (vgl. Kap. II und V).

Bei einer stufenweisen Einführung wird der Umstellungsprozeß für das Management eher transparent und kontrollierbar, als wenn ein größerer Arbeitsbereich unter Zeitdruck auf einmal und zur Gänze umgestellt wird. Die Kontrolle der Effekte während einer Experimentierphase ermöglicht es dem Management, den Einfluß unterschiedlicher Faktoren vergleichen und einschätzen zu können. Anzahl und Qualität der sich verändernden Faktoren entscheiden mit darüber, wie weit das Management überhaupt bestimmte Effekte der Änderung einer Arbeitsorganisation zuschreiben kann.

Im Betrieb A (und ähnlich in Betrieb G) wurden die fertigungstechnischen Probleme, die mit der Aufnahme eines neuen Produktes auftraten, zunächst in einem begrenzten Bereich (Maßnahme A 11) untersucht und gelöst, bevor die neue Arbeitsorganisation endgültig und auch in weiteren Bereichen dem Prinzip nach eingeführt wurde. Im Gegensatz dazu wurde im Betrieb B ein fertigungstechnisch noch nicht ausgereiftes Produkt in die Produktion genommen und gleichzeitig die Arbeitsorganisation verändert. Diese Arbeitsstrukturierung scheiterte schließlich, weil die Produkt- und Prozeßgestaltung vom Management während der Einführung der neuen Arbeitsorganisation noch nicht beherrscht wurde, weil die Konzeption inhaltlich vom mittleren Management nicht unterstützt und den betroffenen unteren Vorgesetzten und den Arbeitskräften informatorisch nicht hinreichend vermittelt wurde. Auch wurden die Arbeitskräfte qualifikatorisch nicht ausreichend auf die Montage des neuen Produkts vorbereitet.

Auch wenn der Einführung einer neuen Arbeitsform eine systematische Planung der technisch-organisatorischen Voraussetzungen vorausgeht (Betrieb E I), können nach der Umstellung erhebliche Anlaufprobleme im technischen und personellen Bereich auftreten: In diesem Fall mußte die Umstellung "auf einen Schlag" durchgeführt werden (Installation binnen drei Wochen während des Betriebsurlaubs). Sie stand von Anfang an unter der Bedingung "voller Produktion" wegen der hohen Verflochtenheit der betrieblichen Produktionsprozesse. Die technischen Probleme mit dem neuen Transportsystem konnten unter dieser Bedingung zunächst nicht völlig abgesehen und nur sukzessive behoben werden. Anpassungsprobleme der Arbeitskräfte an das neue Montagesystem traten auf, weil diese auf die Komplettmontage qualifikatorisch nicht hinreichend vorbereitet wurden. Die technischen, personellen und organisatorischen Probleme wurden erst nach längerer Zeit behoben. Die zentralen Ziele der Umstellung - Steigerung der Kapazität und Flexibilität des Montagesystems - wurden in der Sicht des Managements letztlich erreicht.

In den untersuchten Fällen wurden in der Regel die betroffenen Arbeitskräfte erst unmittelbar vor der Umstellung informiert. Eine Beteiligung der betroffenen Arbeitskräfte an der Entwicklung und Einführung von neuen Arbeitsstrukturen, wie sie in vielen HdA-Modellen vorgesehen ist, konnte in der Regel auch bei den untersuchten Fällen systematischer Umstellung nicht festgestellt werden. Eine Ausnahme bildet das

Vorgehen im Betrieb G, wo von Experten der Personalabteilung die Erwartungen der Arbeitskräfte bei der Entwicklung der neuen Arbeitsorganisation berücksichtigt wurden, die einschlägigen Effekte (Verminderung der Fehlzeiten) aber ausbleiben.

Das Problem der Sprachschwierigkeiten wird vom Management bei der Information der Arbeitskräfte über die Einführung neuer Arbeitsformen weitgehend vernachlässigt, obwohl häufig mehrere Nationalitätengruppen von den Umstellungen betroffen sind. Die zumeist in einer einzigen Veranstaltung erfolgende Information erweist sich als völlig unzureichend. Das Informationsdefizit auszugleichen, fällt nach der Umstellung weitgehend den Meistern als Aufgabe zu, obwohl diese selbst häufig nur unzureichend mit den Konzeptionen der Arbeitsgestaltung von der Werks- bzw. Betriebsleitung vertraut gemacht werden; dabei spielen die Struktur der "Konzeptionen" (z. B. system- oder motivationstheoretische), die abgehobene (sprachliche und wissenschaftliche) Darstellung und der im allgemeinen geringe Zeitaufwand dafür eine wesentliche Rolle, gerade auch gegenüber unteren Vorgesetzten (Meistern, Vorarbeitern) (z. B. im Betrieb B).

Qualifizierungsmaßnahmen der Betriebe sind als integraler Bestandteil der Planung bzw. der Umstellung in den von uns untersuchten Fällen auch bei diesem systematischen und konzeptuellen Vorgehen nicht festzustellen. Selbst im Falle einer umfassenden Arbeitserweiterung (Maßnahmen E 41 und G 72) werden die Arbeitskräfte für die "Komplettmontage" an Einzelarbeitsplätzen nicht oder nur sehr begrenzt qualifiziert, d. h. : so knapp wie möglich unterwiesen (übrigens trotz existierender, in den genannten Fällen vergleichsweise ausgezeichneter Ausbildungsabteilungen). Das Management vertraut entweder auf die zurückliegende systematische Anlernung der Arbeitskräfte und deren Anpassungsfähigkeit (Maßnahme G 72) oder löst die trotz Unterweisung nach der Umstellung auftretender Anpassungsschwierigkeiten durch Selektion (Maßnahme E 41). In einigen Fällen besteht in der Sicht des Managements keine Notwendigkeit, besondere Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen, obwohl Anpassungsbelastungen für die Arbeitskräfte und Mängel in der Arbeit auftreten (z. B. Maßnahmen A 11 und A 12). Eklatant wird das Qualifizierungsdefizit dann, wenn die Konzeption explizit eine Höherqualifikation vorsieht, diese jedoch nicht nur nicht systematisch und flankierend stattfindet, sondern wenn den Arbeitskräften zugemutet wird, "von sich aus" die Montage eines neuen, von den Technikern noch nicht ausreichend entwickelten Produktes beherrschen zu sollen (Maßnahme B 52), verbunden mit einer eher abstrakten Vorstellung des "training on the job" bei den externen Beratern. Besondere Belastungen ergeben sich dann für die unteren Vorgesetzten bzw. die beteiligten qualifizierten Arbeitskräfte wie Springer, Kontrolleure etc.

C. Umstellungstyp II: Pragmatische Umstellung auf neue Arbeitsformen

1. Problemdefinition und Konzeption des Managements

Anstöße zur Veränderung bzw. Auflösung von Fließarbeit ergaben sich in den von uns untersuchten Betrieben der elektrotechnischen Industrie (Betriebe F und H) aus Problemen der Produktqualität, der Anpassung der Arbeitsorganisation an Produkt- und Variantenwechsel sowie aus Problemen des Personaleinsatzes.

Als zentrale Probleme wurden vom mittleren, produktionsnahen Management Kooperations- und Leistungsprobleme von angelernten Montagearbeiterinnen hervorgehoben; sie wurden weitgehend mit der Verbindung von Fließarbeit und Gruppenakkord in den Bandgruppen erklärt. Ausgehend von diesen akuten betrieblichen Problemen sucht das mittlere Management nach spezifischen Problemlösungen. Die Entwicklung neuer Arbeitsformen - Teilmontage an entkoppelten Fließarbeitsplätzen (Betrieb H) bzw. Komplettmontage an Einzelarbeitsplätzen (Betrieb F) - wird auf besondere Problembereiche begrenzt. Dabei hat das mittlere Management nicht die Absicht, Modelle neuer Arbeitsformen zu entwickeln, die auf weitere Montagebereiche im Betrieb angewandt werden sollen. Auch fehlen die Ressourcen, um solche Modelle systematisch zu entwickeln: Technische Stäbe und internes Expertenwissen über neue Arbeitsformen sind bei den gegebenen betrieblichen Strukturen nicht vorhanden. Externes Expertenwissen wäre nur unter (Kosten-)Aufwand dem Betrieb zugänglich. Das mittlere Management entwickelt selbst auf pragmatische Weise Konzeptionen der Arbeitsgestaltung.

Das pragmatische Vorgehen, die mangelnde Kompetenz bezüglich "neuer" Arbeitsformen und die mittlere und begrenzte hierarchische Stellung schließen die Entwicklung geschlossener Konzeptionen weitgehend aus. Allerdings weisen die offenen Konzeptionen, die der pragmatischen Arbeitsstrukturierung zugrunde liegen - ähnlich wie jene der systematischen Arbeitsstrukturierung -, allgemeine Gestaltungsvorstellungen oder -ziele auf. In unseren Fällen: Modifikation (Betrieb H) bzw. Auflösung von Fließarbeit (Betrieb F).

Der Unterschied zwischen den offenen Konzeptionen der systematischen und jenen der pragmatischen Arbeitsstrukturierung liegt in den betrieblichen Voraussetzungen und im betrieblichen Vorgehen bei der Entwicklung und Einführung neuer Arbeitsformen: Im Unterschied zum systematischen Vorgehen (Betriebe G und E I) werden beim pragmatischen Vorgehen (Betriebe F und H) aufgrund der genannten fehlenden Ressourcen und Wissensvoraussetzungen neue Arbeitsformen nicht systematisch geplant und eingeführt. Das mittlere Management aus dem Produktionsbereich dieser mittleren Betriebe orientiert sich bei seiner Entwicklung von spezifischen Problemlösungen implizit an Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung, die in vergleichbaren Betrieben der Branche bereits durchgeführt wurden. Da die Voraussetzungen für eine systematische Kenntnisnahme und Auswertung von betrieblich initiierten und öf-

fentlich geförderten Humanisierungsmaßnahmen nicht gegeben sind, schlagen sich in unseren Untersuchungsbetrieben jene Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung besonders stark nieder, die mittlerweile in der elektrotechnischen Industrie eine besondere Verbreitung und Resonanz erfahren haben. Die Wahrnehmung solcher arbeitsorganisatorischer Maßnahmen bleibt jedoch weitgehend an das begrenzte Kommunikationsnetz des mittleren Managements solcher Betriebe gebunden (insbesondere Besuche in ähnlichen Betrieben und informelle Kontakte zu gleichgestellten Kollegen in anderen Betrieben). Die Diffusion von Modellen der Arbeitsstrukturierung bleibt entsprechend unsystematisch und wird von zufälligen Kontakten, Kenntnissen und Erfahrungen geprägt.

Damit ist also das produktionsnahe Management darauf verwiesen, selber Lösungsansätze zu entwickeln, die die vagen Allgemeinziele spezifizieren. Es muß auf empirische Weise nach und nach betriebsinternes Know-how über neue Arbeitsformen selbst aufbauen.

Die betrieblichen Instanzen, die mit der pragmatischen Problemdefinition bereits Richtung und Struktur der angestrebten Problemlösungen vorzeichnen, übernehmen weitgehend selbst die Planung und Einführung der neuen Arbeitsformen. Die geringe funktionale und hierarchische Spannweite jener Betriebsinstanzen, die in diesen Fällen an der Entwicklung neuer Arbeitsformen beteiligt sind, prägt deutlich den Ablauf der Umstellungen. Damit ist auch die zeitliche und funktionale Gliederung des Umstellungsprozesses bei der pragmatischen Arbeitsstrukturierung nicht so deutlich wie bei der systematischen ausgeprägt.

2. Planungsprozeß

Der Planungsprozeß erfolgt als Teamwork des mittleren Managements aus den Produktionsbereichen (Produktionsleitung, Montageleitung, Leitung von Arbeitsvorbereitung und Fertigungsplanung u. ä.). Externe Berater oder Stabsabteilungen werden nicht am Planungsprozeß beteiligt.

Die weitgehende Identität der Betriebsinstanzen, die die Umstellungen initiieren, planen und durchführen, ihre Produktionsnähe und die fehlenden "generellen" Konzepte hinsichtlich "Arbeitsstrukturierung" führen zur Entwicklung von neuen Arbeitsformen, die der spezifischen Problemlage unmittelbar angepaßt werden. Auftretende Konflikte zwischen den am Planungsprozeß beteiligten Instanzen werden im Planungsteam weitgehend informell geregelt. Die im großen und ganzen horizontale Kooperation im mittleren Management des Produktionsbereichs verringert potentielle Friktionen bei der Entwicklung neuer Arbeitsformen. Damit ist eine wichtige organisatorische Bedingung für die Durchführung einer Umstellung gegeben: die inhaltliche Abstimmung zwischen den Planungsinstanzen, die ein Konzept der Veränderung entwickeln, und den Betriebsinstanzen, die dieses in der Produktion zu realisieren haben. Bei diesen Umstellungsprozessen sind diese Instanzen weitgehend miteinander identisch.

Auf der anderen Seite schließt die pragmatische Suche nach einer spezifischen Problemlösung eine systematische Entwicklung von möglichen und denkbaren Planungsalternativen und eine auf Wissen und Erfahrung aufbauende Einschätzung (und Steuerung) der Effekte, die für den Betrieb und die Arbeitskräfte zu erwarten sind, zumeist aus. Damit fehlen auch die Voraussetzungen für eine systematische und ausreichende Information der Arbeitskräfte und des Betriebsrats bei den planenden und durchführenden Stellen selbst.

Das mittlere Management kann allerdings versuchen, durch zeitlich und inhaltlich gestufte Planung und Einführung neuer Arbeitsformen sich selbst Vergleichsmöglichkeiten zwischen unterschiedlichen arbeitsorganisatorischen Modifikationen von Fließarbeit zu verschaffen: Angesichts ähnlicher Probleme (Kooperations- und Leistungsprobleme von weiblichen Montagekräften in Bandgruppen) entwickelt das mittlere Management im Betrieb H sukzessive unterschiedliche arbeitsorganisatorische Modifikationen von Fließarbeit in verschiedenen Montagelinien (von Maßnahme H 81 auf die Maßnahme H 82 und H 83). Diese unterschiedlichen Gestaltungsmaßnahmen werden mit derselben Zielsetzung durchgeführt - "individuelle Leistungsentfaltung" durch Entkoppelung von Fließarbeitsplätzen und "Leistungsfreigabe" durch Einführung eines individuellen Leistungslohns -, so daß das Management Erfahrungswerte mit der Arbeitsstrukturierung stufenweise aufbauen kann.

Die Überführung von Band- in Einzelarbeit sowie die entsprechende "Leistungsfreigabe" durch Einführung eines individuellen Leistungslohns im Betrieb F weist zwar dieses Muster einer zeitlich und inhaltlich abgestuften Entwicklung neuer Arbeitsformen nicht auf; jedoch verschafft sich das produktionsnahe Management im Betrieb F auf andere Weise Vergleichsmöglichkeiten: Komplettmontagen an Einzelarbeitsplätzen werden nur in spezifischen Problembereichen eingeführt, so daß die Effekte dieser Arbeitsgestaltung (vgl. Maßnahme F 62) mit jenen inaktuell als unproblematisch betrachteten Montagebereichen weiter bestehenden traditionellen Bandarbeit verglichen werden können.

3. Entscheidungsprozeß und Realisation der Konzeptionen

Die inhaltliche Abstimmung im Planungsteam stellt für das Management eine wichtige Voraussetzung dar, um neue Arbeitsformen einzuführen. Die detaillierte Ausarbeitung der technisch-organisatorischen Voraussetzungen zur Modifikation oder Auflösung von Fließarbeit - Gestaltung der Arbeitsplätze, Entwicklung von Puffer- und Transportsystemen, Organisation des Montageablaufes usw. - wurde in den untersuchten Betrieben (F und H) von der Arbeitsvorbereitung geleistet.

Der Entscheidungsprozeß wurde von der Produktionsleitung, der Montageleitung, der Arbeitsvorbereitung und der Fertigungsplanung getragen. Das leitende Management gab letztlich nur seine Zustimmung (formale Entscheidung), ohne am Entscheidungsprozeß wesentlich mehr als nur informatorisch beteiligt gewesen zu sein.

Bei den gegebenen Ablaufformen können die neuen Arbeitsformen von den organisatorischen Voraussetzungen und der Berücksichtigung der Interessen unmittelbar betroffener Instanzen her ohne größere Friktionen eingeführt werden. Die neuen Montagemodelle werden vor ihrer Realisierung betriebswirtschaftlich nicht überprüft (Wirtschaftlichkeitsrechnungen).

4. Probleme der Einführung neuer Arbeitsformen

Die diesem Umstellungstyp entsprechenden "neuen Formen der Arbeitsorganisation" beziehen sich in unseren Untersuchungsfällen auf gleichartige Arbeitsprozesse: Es handelt sich in allen Fällen um Veränderungen im Bereich manueller Montagearbeiten in elektrotechnischen (Betriebe F und H) bzw. feinmechanisch-optischen Betrieben (Kurzfallstudie Z 11). Hierbei liegt eine wichtige Voraussetzung zur Arbeitsstrukturierung in der Produktstruktur: Die Gliederung der Produkte nach Baugruppen ermöglicht eine variable Aufteilung der Montagetätigkeiten, d. h. eine Variation des Arbeitsumfanges gemäß Art und Anzahl der Baugruppen. Eine solche Variabilität in der Aufteilung und Zusammenfassung der Montagetätigkeiten ist bei dieser Produkt- und Produktionsstruktur zudem in den meisten Fällen ohne finanziell aufwendige Investitionen möglich. Sofern nicht größere Investitionen für neue Transport- und Puffersysteme getätigt werden (Maßnahme H 83), die Änderungen der Materialbereitstellung, der Gestaltung der Arbeitsplätze und des Montageablaufes (Puffersysteme) sowohl technisch-organisatorisch wie finanziell sich in Grenzen halten (Maßnahmen H 82 und F 62; Kurzfallstudie Z 11), kann der Arbeitsumfang unterschiedlich ausgelegt werden, kann die Taktbindung des Arbeitsvollzuges durch unterschiedliche arbeitsorganisatorische Maßnahmen aufgehoben werden.

Die Probleme, die aus der Einführung der neuen Arbeitsformen resultieren, nehmen bei der pragmatischen - im Vergleich zur systematischen - Arbeitsstrukturierung ein geringeres Ausmaß an (spezifisch angepasste, stufenweise und begrenzte Durchführung in bestimmten Montagebereichen). Anpassungen und nachträgliche Korrekturen dieser zugleich offenen und pragmatischen Konzeptionen sind - im Vergleich zu zugleich geschlossenen und systematischen Konzeptionen - ohne größere organisatorische Friktionen möglich.

Gemäß dem Vorgehen während der Umstellung selbst erfolgt auch die Evaluation der Effekte für den Betrieb pragmatisch nach unmittelbar feststellbaren betrieblichen Erfahrungswerten; ausschlaggebend sind quantitativ, aber per Evidenz und weniger durch systematische Analyse faßbare Werte wie Quantität und Qualität der Produkte sowie qualitative (d. h. durch unmittelbare Erfahrung im Betriebsablauf ermittelte) Faktoren wie z. B. die Flexibilität der Arbeitsorganisation bei Stückzahländerungen und Variantenwechsel oder auch die Verringe-

rung von Problemen des Personaleinsatzes. Die Bewertung der qualitativen Faktoren basiert im allgemeinen auf dem Urteil der unteren Vorgesetzten (Meister).

Ähnlich wie bei den Fällen systematischer Arbeitsstrukturierung hängt das Ausmaß typischer Anlaufprobleme auch vom Ausmaß der Änderungen ab: Wenn lediglich der Arbeitsumfang erweitert wird (wie bei der Zusammenfassung von Teil- zu Komplettmontagen in der Maßnahme F 62) und die bisherigen Produkte im Prinzip von denselben Arbeitskräften montiert werden, treten in der Regel weniger Anlaufprobleme nach der Umstellung auf, als wenn z. B. für die Aufnahme eines neuen Produkts im Zusammenhang mit der Arbeitsstrukturierung ein für den Betrieb neuartiges Transport- und Puffersystem aufgebaut wird (siehe Maßnahme H 83).

Außerdem zeigt sich - auch hier ähnlich wie bei den Fällen systematischer Arbeitsstrukturierung -, daß den Anpassungsproblemen von Montagekräften (Maßnahme H 83: veränderte Organisation des Montagelaufes; Maßnahme F 62: Komplettmontagen an Einzelarbeitsplätzen) vom Management nicht mit besonderen Qualifizierungsmaßnahmen begegnet wird, sondern mit einer Selektion der leistungsstarken Montagekräfte aus einem größeren Bereich.

Die Qualifizierung bei der Einführung veränderter bzw. erweiterter Anforderungen im Montagebereich wird also in den Fällen pragmatischer Arbeitsstrukturierung - vergleichbar den untersuchten Fällen der systematischen Arbeitsstrukturierung - auf die Anpassungsfähigkeit der Arbeitskräfte überwältzt.

Ähnlich dem Vorgehen der Produktions- und Montageleitungen bei der systematischen werden auch bei der pragmatischen Arbeitsstrukturierung die betroffenen Arbeitskräfte in der Regel erst unmittelbar vor der Einführung der neuen Arbeitsstruktur informiert. - Das Informationsdefizit auf seiten der Arbeitskräfte trägt mit dazu bei, daß die Potentiale der neuen Arbeitsstrukturen - in den Fällen pragmatischer Arbeitsstrukturierung z. B. die Möglichkeit zur individuellen Bestimmung des Arbeitstempos - häufig von den unmittelbaren Vorgesetzten durch ihre Praxis des Personaleinsatzes wieder aufgehoben werden; Potentiale der neuen Arbeitsstrukturen können häufig selbst im betrieblichen Interesse von den Arbeitskräften nicht genutzt werden.

Festzuhalten ist darüber hinaus, daß auch Rahmenbedingungen dieser Arbeitsformen nicht erkannt werden, wodurch Einschränkungen ihrer Effekte entstehen: beispielsweise werden an den neu strukturierten Arbeitsplätzen höhere Konzentrationsanforderungen erwartet oder akustische Kontrollaufgaben abgefordert, aber zugleich neue, lautstärkere Anlagen im gleichen Arbeitsbereich installiert. Damit werden objektiv Leistungspotentiale vergeben und neue Reproduktionsgefährdungen geschaffen.

D. Umstellungstyp III: Veränderungen in kleinen Schritten

Bei Umstellungen dieses Typs haben die Problemdefinitionen nur einen unsystematischen Bezug zu Merkmalen neuer Arbeitsformen. Hinsichtlich dieser besteht ein völliger Mangel an Ressourcen und Expertenwissen; zumeist besteht eine vage "Absicht", "Verbesserungen" zu erreichen (Belastungsreduktion). Typisch ist das Fehlen einer Gesamtkonzeption nicht nur in der Perspektive der Arbeitsstrukturierung, sondern des Vorgehens überhaupt. Es wird an Einzelpunkten angesetzt; schrittweise werden partielle Veränderungen der Arbeitsorganisation und Produktionstechnik vorgenommen. Solche partiellen Lösungen sind Reaktionen auf kurzfristig zu bewältigende betriebliche Probleme, die auf enge Problembereiche begrenzt bleiben. Wenn sich entsprechende Auswirkungen für die Arbeitskräfte ergeben, wird die Maßnahme vom Management im nachhinein als "Humanisierung" ausgewiesen. (Nur wegen dieser nachträglichen Bestimmung und des partiellen Reproduktionsbezuges lassen sich diese Maßnahmen überhaupt als selbstinitiierte Humanisierung fassen.)

Die ökonomischen Voraussetzungen zur Entwicklung neuer Arbeitsformen sind - in unseren Untersuchungsfällen - äußerst beschränkt (schwierige Stellung auf dem Arbeitsmarkt bzw. hohe Kundenabhängigkeit). Die betrieblichen Strukturen (Mittelbetriebe ohne technische Stäbe mit arbeitswissenschaftlichem Know-how) schließen die Möglichkeit aus, daß das ohnehin quantitativ knapp besetzte mittlere Management zeitliche und sachliche Ressourcen für eine systematische Arbeitsgestaltung aufbaut. Externe Experten können im allgemeinen zur Entwicklung neuer Arbeitsformen nicht herangezogen werden. Auch fehlen die Ressourcen, um auf empirisch-pragmatische Weise nach und nach betriebsinterne Kenntnisse im Bereich der Arbeitsstrukturierung aufzubauen. Bei dieser Betriebsstruktur werden daher Veränderungen der Produktionstechnik und Arbeitsorganisation weitgehend vom leitenden Management (der Werksleitung) initiiert und gesteuert. Diese reagiert auf spezielle Probleme, die kurzfristig zu lösen sind, im Rahmen seiner Möglichkeiten mit spezifischen und begrenzten Problemlösungen.

Die Veränderungen werden von der Werksleitung nicht nur veranlaßt. Da betriebsübergreifendes Expertenwissen bezüglich technische Innovationen und Arbeitsgestaltung nahezu ausschließlich bei der Werksleitung konzentriert, ein breites versiertes mittleres Management nicht vorhanden ist, sieht sich die Werksleitung veranlaßt, selber unmittelbar in die Entwicklung im Produktionsbereich steuernd einzugreifen (überschaubare Mittelbetriebe). Diese Konstellation schließt zugleich eine hohe Abhängigkeit der "Betriebspolitik" von den jeweiligen Orientierungen der Werksleiter ein. Bei dieser Vorgehensweise entfallen geplante zeitliche und funktionale Gliederungen des "Umstellungsprozesses".

Der unsystematische Bezug solcher Veränderungen zu Konzeptionen der Arbeitsgestaltung schließt jedoch nicht aus, daß ihnen nachträglich von der Werksleitung Humanisierungseffekte zugesprochen werden. In unseren Fällen wird die Mechanisierung von manuellen Montagearbeiten (Maßnahme D 32), die vom Management in erster Linie mit der Konkurrenzsituation (Preisdruck) und der Notwendigkeit der Kapazitätsausweitung begründet wird, zugleich als Aufhebung von belastenden und restriktiven Teilarbeiten ausgewiesen (Betrieb D); traditionelle Gruppenarbeit im Maschinenbau wird als "autonome" Gruppenarbeit vom Management neu interpretiert (Betrieb C).

Jedoch verfügt das Management nicht über systematische Kriterien, um die Bedingungen und Voraussetzungen solcher Humanisierungseffekte bereits während der Veränderung der Produktionstechnik und Arbeitsorganisation zu berücksichtigen.

Im Betrieb C versucht eine neue Werksleitung zunächst das Ausmaß der traditionellen Gruppenautonomie durch den verstärkten Ausbau der Arbeitsvorbereitung und zentralen Fertigungssteuerung zu reduzieren. Sie stellt jedoch in diesem Prozeß fest, daß der Betrieb wegen seiner Produktions- und Marktstruktur auf eine vollständige Kontrolle der Arbeitsausführung verzichten sollte, um die notwendige Flexibilität der Arbeitsorganisation zu erhalten. Die traditionelle Gruppenarbeit wird nachträglich vom Management als "teilautonome Gruppenarbeit" interpretiert.

Im Betrieb D werden von der Werksleitung neue technische Anlagen mit der doppelten Zielsetzung von technischer Rationalisierung und Abbau körperlicher Belastungen eingeführt. Die an fertigungstechnischen Kriterien orientierte Konstruktion der neuen technischen Anlage, die von einer Herstellerfirma vorgenommen wird, berücksichtigt jedoch keine arbeitswissenschaftlichen Kriterien. Entgegen der Konzeption der Werksleitung werden die Arbeitsbedingungen für die Arbeitskräfte zunächst verschlechtert. Nach der Installation der neuen Anlage treten nicht nur technische Anlaufprobleme auf, sondern auch Konflikte mit den Arbeitskräften, die die Arbeitsbedingungen kritisieren. Die Betriebsleitung schaltet den Betriebsrat erst in dieser Situation ein, um mit seiner Unterstützung die Konflikte mit den Arbeitskräften und die daraus resultierenden Probleme des Personaleinsatzes zu lösen. Im Betrieb fehlt aber das Expertenwissen, um eine Korrektur der Konstruktion vorzunehmen. Auf Druck des Betriebsrates schaltet die Betriebsleitung externe Experten ein, die eine Änderung der neuen Anlage mit dem Ziel bewirken, die Belastungen für die Arbeitskräfte zu verringern (Kurzfallstudie Z 12; vgl. auch Kap. IV).

Daraus folgt, daß mangels Konzeptionen der Arbeitsgestaltung und flankierender Maßnahmen die nicht vorgängig an Humanisierungszielen orientierten Maßnahmen erst nachträglich vom Management hinsichtlich der Effekte für die Arbeitskräfte bewertet werden können. Das schließt aber keineswegs aus, daß für die Arbeitskräfte - geplant oder nicht - wichtige positive Auswirkungen entstehen können. Nur werden die Ver-

änderungen als solche nicht systematisch (auch) in der Perspektive denkbarer Verbesserungen für die Arbeitskräfte geplant und durchgeführt. Reichweite und Offenheit solcher zumeist partiellen Veränderungen schließen allerdings, wie die untersuchten technischen und arbeitsorganisatorischen Maßnahmen in den Betrieben C und D deutlich zeigen, nachträgliche Korrekturen und Verbesserungen im Interesse der Arbeitskräfte keineswegs aus.

E. Folgerungen

(1) Das betriebliche Vorgehen bei der selbstinitiierten Gestaltung neuer Arbeitsformen wird durch eine Reihe von Bedingungen geprägt, die in ihrer Gesamtheit zu unterschiedlichen Strukturen der Umstellungsprozesse führten. Hier sollen abschließend die Auswirkungen des betrieblichen Vorgehens auf den Erfolg der Maßnahmen, insbesondere die Auswirkungen auf die Arbeitskräfte, angedeutet werden, soweit sie durch den Umstellungsprozeß und die ihm zugrunde liegenden betrieblichen Konzeptionen bedingt sind.

(2) Im Falle des Umstellungstyps I wurden den systematischen Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung vom Management zumeist abstrakt Humanisierungseffekte (wie z. B. Auflösung der Taktbindung, individuelle Bestimmung des Arbeitstempos und -rhythmus, höhere Qualifikation durch Arbeitserweiterung) zugesprochen, ohne daß die konkreten Bedingungen reflektiert wurden, die der Einlösung solcher potentiellen, in den neuen Arbeitsstrukturen durchaus angelegten Effekte für die Arbeitskräfte häufig entgegenstehen. Das (ingenieurwissenschaftliche, organisationstheoretische "expertenhafte" Vorgehen war zweifellos zu eng angelegt. So schließen die betrieblichen Anforderungen (Produktionssoll, Leistungsnorm), der Personaleinsatz, Anlauffraktionen, mangelnde flankierende Maßnahmen häufig aus, daß die "Humanisierungspotentiale" durch die Arbeitskräfte genutzt werden konnten (vgl. Kap. II und V).

Die mit der Arbeitsstrukturierung verfolgten betrieblichen Strategien, insbesondere der Leistungssicherung und -steigerung (vgl. Kap. II), verschütten auch in den Fällen systematischer Arbeitsstrukturierung, die explizit an Humanisierungszielen orientiert sind, die in neuen Arbeitsformen angelegten "Humanisierungspotentiale". Daß dieser Sachverhalt bereits im Umstellungsprozeß angelegt ist, zeigt sich in den untersuchten Fällen daran, daß trotz des systematischen Vorgehens während der Planung und Einführung neuer Arbeitsformen nicht nur keine systematische Berücksichtigung von Rahmenbedingungen erfolgt, sondern auch keine an Humanisierungskonzepten entwickelte Kontrolle der Auswirkungen, die sich für die Arbeitskräfte tatsächlich ergeben.

Bei geschlossenen motivations- und systemtheoretischen Konzeptionen erklärt sich dieser Sachverhalt z. T. dadurch, daß die abstrakten Humanisierungsziele sich einer Umsetzung in praktikable Kriterien der Arbeitsgestaltung angesichts konkreter betrieblicher Bedingungen und gleichzeitig verfolgter, konträrer betrieblicher Interessen weitgehend entziehen. Sofern eine solche Bezugnahme auf spezifische betriebliche Rahmenbedingungen und flankierende Maßnahmen für die Arbeitskräfte nicht erfolgen, führt die Maßnahme zum Scheitern solcher abstrakter Humanisierungskonzeptionen.

Anders stellt sich dieses Problem der Umsetzung von Humanisierungsmodellen in jenen Fällen systematischer Arbeitsstrukturierung, in denen offene Konzeptionen eine Anpassung der Arbeitsgestaltung in der Planungsphase an betriebliche Bedingungen und Interessen unter Beibehaltung von "Humanisierungszielen" ermöglichen. Entweder werden Kriterien neuer Arbeitsformen operationalisiert und in die Bewertung und Auswahl von Arbeitssystemen aufgenommen, oder die angestrebten Humanisierungsziele sind so offen (Auflösung von Fließarbeit, Selbstbestimmung der Arbeitsleistung), daß mit einer den Bedingungen und Interessen entsprechenden Änderung der Arbeitsorganisation usw. (Einzelarbeitsplatz, individueller Leistungslohn) wenigstens Teilergebnisse im Sinne der Humanisierung erreichbar erscheinen.

Aber selbst bei diesen, den betrieblichen Bedingungen angepaßten Maßnahmen hat sich gezeigt, daß das Management den komplexen Zusammenhang von Bedingungen und Voraussetzungen von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen weitgehend nicht reflektiert. Damit wird die Einlösung der "Humanisierungspotentiale" von neuen Arbeitsformen für die Arbeitskräfte, aber auch weitergehende Effekte für den Betrieb (breite Nutzung menschlichen Arbeitsvermögens) vielfach blockiert. Die Kriterien, die das Management benutzt, um die Effekte solcher Maßnahmen für die Arbeitskräfte zu bewerten, sind nicht geeignet, die komplexen Beziehungen aufzudecken, die zu ambivalenten Auswirkungen für die Arbeitskräfte führen.

(3) Im Falle des "pragmatischen" Umstellungstyps II ergibt sich, daß das Management die Effekte der Umstellung für den Betrieb lediglich nach unmittelbaren betrieblichen Erfahrungswerten quantitativ und qualitativ feststellen und bewerten kann; weitergehende und systematische (betriebswirtschaftliche) Analysen fehlen. Das zentrale konzeptuelle Ziel der hier untersuchten Prozesse, individuelle Leistungssteigerung, wurde nach Aussagen des Managements durch die arbeitsorganisatorischen Maßnahmen (und die im allgemeinen gleichzeitig erfolgende Änderung des Entlohnungsgrundsatzes, d. h. durch die Einführung eines "freien" Einzelakkords) in allen Fällen erreicht.

Die Auswirkungen dieser Maßnahmen für die Arbeitskräfte werden vom Management gleichfalls pragmatisch nach betrieblichen Erfahrungswerten beurteilt. Dabei werden potentielle "Humanisierungseffekte" klischeehaft mit bestimmten Veränderungsformen verknüpft: Kom-

plettmontagen an Einzelarbeitsplätzen geben z. B. in der Sicht des Managements der einzelnen Arbeitskraft die Möglichkeit, "ein geschlossenes Ganzes in Selbstverantwortung" zu fertigen, woraus eine höhere Arbeitszufriedenheit resultiere. Der Arbeitserweiterung wird "an sich" bereits eine qualifizierende Wirkung zugeschrieben, selbst wenn damit lediglich gleichartige Teilmontagen an einem Einzelarbeitsplatz zusammengefaßt werden, also keine höheren Qualifikationsanforderungen gestellt werden. Die mit den arbeitsorganisatorischen Maßnahmen und der Änderung des Entlohnungsgrundsatzes im Prinzip mögliche individuelle zeitliche Variation des Arbeitsvollzuges sowie die entsprechende individuelle Bestimmung des Verdienstgrades werden vom Management ungeprüft als individuelle Dispositionschancen für die einzelnen Arbeitskräfte ausgewiesen und als tatsächlich realisierte "Humanisierungseffekte" interpretiert. Die (positiven) Folgen werden "abstrakt" angenommen. Vom Management wird nicht kontrolliert und in der Evaluation berücksichtigt, ob solche in den Maßnahmen enthaltenen zeitlichen Dispositionschancen im Arbeitsvollzug von den Arbeitskräften tatsächlich genutzt werden können oder ob nicht andere Rahmenbedingungen, z. B. die Vorgabe konstanter Leistungsnormen durch die unmittelbaren Vorgesetzten und deren Praxis des Personaleinsatzes, solche Dispositionschancen wieder blockieren.

Die Reaktionen der Arbeitskräfte auf die Veränderung der Arbeitsorganisation werden vom Management nicht ermittelt. Das Management verläßt sich in seiner pragmatischen Einschätzung der Effekte für die Arbeitskräfte auf die Arbeitsvorgesetzten. Diese betrachten die Umstellung aus ihrer Perspektive. Sie berücksichtigen vor allem den reibungslosen Montageablauf und die Erleichterungen im Personaleinsatz sowie die erreichte Produktivität als Maßstäbe einer erfolgreichen Umstellung. So stellen z. B. die Meister die Auflösung "sozialer Spannungen" als Folge der Auflösung der Bandarbeit fest und schließen daraus auf eine höhere "Arbeitszufriedenheit" der Montagekräfte an den entkoppelten Fließarbeits- bzw. Einzelarbeitsplätzen, ohne jedoch zu reflektieren, inwieweit ihre eigene Praxis des Personaleinsatzes dazu beiträgt, daß die in den neuen Arbeitsformen angelegten zeitlichen Dispositionschancen wieder eingeschränkt werden und neue soziale Konflikte zwischen den Arbeitskräften auch in den neuen Arbeitsformen entstehen. Eine Rückkoppelung von den Arbeitskräften zum Management findet, was die Bewertung der Maßnahmen durch die Arbeitskräfte selbst betrifft, praktisch nicht statt. Damit bleiben nicht nur die vom Management postulierten "Humanisierungseffekte" der Maßnahmen weitgehend abstrakt; das Management ist darüber hinaus selbst nicht in der Lage, die Nutzung bzw. Blockierung vorhandener "Humanisierungspotentiale" der neuen Arbeitsformen durch die Arbeitskräfte festzustellen und gegebenenfalls entsprechende Korrekturen der Maßnahmen im Interesse der Arbeitskräfte oder auch des Betriebes oder der Management-Konzeption vorzunehmen.

(4) Im Falle der sukzessiven Veränderungen des Umstellungstyps III (ohne Humanisierungskonzeption vorweg) werden die technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen im nachhinein vom Management als Humanisierungsmaßnahmen identifiziert, weil sie bestimmte Merkmale neuer Arbeitsformen aufweisen - wie z. B. Aufhebung von kurzzyklischen und repetitiven Montagearbeiten, erweiterte sachliche und zeitliche Dispositionschancen von Arbeitsgruppen, die vom Management nachträglich als "teilautonome Gruppenarbeit" thematisiert werden, u. a.

Aus solchen naturwüchsigen Maßnahmen können sich - neben unbeabsichtigten oder in Kauf genommenen negativen Folgen - durchaus auch positive Auswirkungen für die Arbeitskräfte ergeben. Der offene Charakter dieser Maßnahmen, nicht zuletzt wegen ihrer mangelnden Konzeptualisierung und Operationalisierung, schließt nachträgliche Korrekturen im Interesse der Arbeitskräfte keineswegs aus. Da die Veränderungen der Arbeitsorganisation und Produktionstechnik im Rahmen betriebsüblicher Denkweisen und Kriterien in sehr kleinen Schritten und punktuell stattfinden, sind auch die Arbeitskräfte und ihre betriebliche Interessenvertretung durchaus in der Lage, selber unmittelbar auf die Veränderungen - wenn auch eher reaktiv als aktiv - Einfluß zu nehmen, um z. B. bestehende Dispositionsspielräume zu verteidigen oder auch Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, z. B. nach der Installation neuer technischer Anlagen, durchzusetzen. Diese im überschaubaren Mittelbetrieb unmittelbar vor Ort stattfindenden Auseinandersetzungen um die Arbeitsbedingungen sind demnach in hohem Maße in ihren Auswirkungen von der Verhandlungsmacht der betrieblichen Interessenvertretung der Arbeitskräfte und der Artikulationsfähigkeit der betroffenen Arbeitskräfte selbst abhängig (vgl. auch Kap. IV).

KAPITEL IV

NEUE ARBEITSFORMEN UND BETRIEBSRAT (1)

A. Fragestellung und Vorgehen

1. Fragestellung

Die Frage nach den Formen der betrieblichen Interessenvertretung bei der Einführung neuer Arbeitsformen war ein Teilaspekt unserer Studie. Sie konzentrierte sich auf den komplexen Zusammenhang verschiedener betrieblicher Bedingungen und Strategien der Gestaltung solcher Arbeitsformen mit den Voraussetzungen und Möglichkeiten der Betriebsratsarbeit; sie versuchte auch, die Problemsicht der Arbeitskräfte selbst - bezogen auf diesen speziellen Gesichtspunkt - einzubeziehen. Keinesfalls war eine allgemeine Analyse der Betriebsratsaktivitäten in den Untersuchungsbetrieben vorgesehen. So richtete sich unsere Arbeit vor allem auf folgende Fragen:

Inwieweit nehmen die Betriebsratsaktivitäten in besonderer Weise auf die untersuchten Maßnahmen als - wie auch immer - eingegrenzte "neue" Formen der Arbeitsgestaltung Bezug, die neben neuen Effekten für den Betrieb auch neue und ambivalente Auswirkungen für die betroffenen Arbeitskräfte mit sich bringen?

Welche generellen betrieblichen Aktivitäten des Betriebsrates werden in diesen Maßnahmen wirksam? Welchen Einfluß haben nicht-maßnahmespezifische Aktivitäten auf neue, verbesserte Reproduktionsmöglichkeiten und neue Reproduktionsrisiken der Arbeitskräfte in den veränderten Arbeitssituationen? Welche betrieblichen Rahmenbedingungen sind für den Zusammenhang zwischen den Aktivitäten des Betriebsrates und seinen Einfluß auf die Veränderungsmaßnahmen bedeutsam?

Welche von den betroffenen Arbeitskräften artikulierten Probleme nimmt der Betriebsrat wahr? Welche positiven und negativen Auswirkungen der Veränderungsmaßnahmen auf die Arbeitskräfte sieht der Betriebsrat, wie beurteilt er dementsprechend solche Maßnahmen? Welche Erwartungen haben die betroffenen Arbeitskräfte an den Betriebsrat? Welche seiner Aktivitäten nehmen sie wahr und wie beurteilen sie diese in Zusammenhang mit ihrer neuen Arbeitssituation?

Ein wesentlicher Zusammenhang, der für die inhaltlichen Analysen im Auge behalten werden muß, ergibt sich daraus, daß sich die Betriebsratsaktivitäten nicht in besonderer Weise auf die arbeitsstrukturierenden Veränderungsmaßnahmen beziehen. Die besonderen Inter-

essen (und Strategien), die sich mit den Maßnahmen seitens der Betriebe verbinden, und die besonderen Probleme, Potentiale und Risiken, die sich für die betroffenen Arbeitskräfte ergeben, sind in den von uns untersuchten Maßnahmen nicht oder nur sehr begrenzt zum Gegenstand besonderer Aktivitäten des Betriebsrates geworden. Dies bedeutet einen erheblichen Unterschied zu den öffentlich geförderten Humanisierungsmaßnahmen. Damit deuten sich auch gewisse Probleme der Interessenvertretung der betroffenen Arbeitskräfte an.

2. Vorgehen

Die Befragung der Betriebsräte selber war in dreierlei Perspektiven eingeschränkt; das vorliegende Material muß in diesem Sinne als durch- aus begrenzt betrachtet werden.

Zum einen brachte das Vorgehen der Betriebsfallstudie mit sich, daß der Betriebsrat offiziell angesprochen werden mußte, uns also auch "offiziell", und das heißt als Institution, gegenübertrat. Wir hatten dabei - im Rahmen unserer Betriebsfallstudie - wenig Einfluß auf die Form, in der der Betriebsrat "auftreten" wollte. Grundsätzlich bestand in allen Betrieben der Betriebsrat darauf, daß wir zumindest ein erstes Gespräch mit zwei oder mehr Betriebsratsmitgliedern, darunter dem Vorsitzenden oder seinem Stellvertreter, führten. Im allgemeinen fanden auch weitere Gespräche mit jeweils zwei oder mehreren Betriebsräten gleichzeitig statt. Damit ergab sich nahezu zwangsweise, daß wir die Betriebsratsinterviews als Gruppendiskussionen führten, wozu auch unser Leitfaden angelegt war.

In einer zweiten Perspektive bedeutete dies allerdings, daß wir keine "Fraktionen", keine systematisch abweichenden Meinungen weiterverfolgen konnten. Die Einbeziehung aller Betriebsratsmitglieder mittels Einzelinterviews hätte auf dem Hintergrund der Gruppendiskussionen nicht nur ergänzende Meinungen und Beurteilungen erbringen können, sondern u. U. auch die Information über das konkrete Vorgehen des Betriebsrates, das uns dargestellt wurde, modifiziert. Wo es die Sachlage erforderte, bestanden wir allerdings auf die Einbeziehung weiterer, z. B. ausländischer Betriebsratsmitglieder. Immer aber konnten - durch die Informationen aus der gesamten Betriebsfallstudie - allzu "offizielle" oder "formale" Darlegungen der Betriebsratsarbeit sehr schnell abgefangen werden.

Schließlich ist festzuhalten, daß wir die Betriebsräte nur in Ausnahmefällen "als Experten" analog zu den betrieblichen Experten, die an einer Veränderungsmaßnahme beteiligt waren, befragen konnten. Wir fanden nur in Ausnahmefällen Betriebsräte vor, die selbst in den betroffenen Umstellungsbereichen tätig waren.

Wir stellen deshalb im folgenden die Meinungen und Urteile des Betriebsrats innerhalb eines Betriebs im allgemeinen als geschlossene Meinung oder Einstellung dar. Wir sprechen dementsprechend in die-

sem Kapitel auch immer formal vom "Betriebsrat", nicht von Betriebsratsmitgliedern.

Die Informationen über das konkrete Vorgehen des Betriebsrats in bezug auf die Maßnahmen stützen sich ebenfalls auf die (Gruppen-)Gespräche mit dem Betriebsrat. Diese Informationen werden zum einen abgesichert durch die Darlegung in der Gruppensituation selber; ferner durch die überwiegend mehrfachen Gespräche mit unterschiedlichen Paaren oder Gruppen von Betriebsräten wie auch durch gezielte Nachfragen bei einzelnen Betriebsratsmitgliedern; schließlich haben wir uns das konkrete Vorgehen der Betriebsräte auch von den Mitgliedern des betrieblichen Managements schildern lassen (2).

B. Strukturen der Einschaltung des Betriebsrates in den Umstellungsprozeß

Der Einschaltung der betrieblichen Interessenvertretung bereits vor der Einführung von technisch-organisatorischen Veränderungen wird sowohl vom Gesetzgeber (insbesondere im BetrVG §§ 89 und insbesondere 90) als auch von den Gewerkschaften erhebliche Bedeutung zugemessen (3). Auch von verschiedenen Wissenschaften, die sich mit solchen Veränderungen befassen, wird die Notwendigkeit frühzeitiger Einschaltung der Betroffenen bzw. ihrer Repräsentanten in Initiierung und Planung von Veränderungsmaßnahmen betont (4). Entgegen solchen Regelungen und Forderungen zeigen unsere Erhebungen, daß die Beteiligung des Betriebsrates am Umstellungsprozeß außerordentlich begrenzt ist.

1. Information des Betriebsrates

(1) In allen Fällen, in denen der Betriebsrat überhaupt vom Betrieb aktiv informiert wurde (sechs von neun Betrieben), erfolgte die Information erst nach Abschluß der technisch-organisatorischen betrieblichen Planungen für die Veränderungsmaßnahmen. Dabei wurden die Betriebsräte stets mit praktisch endgültigen Planungsunterlagen konfrontiert. In keinem Fall war ein Betriebsrat (als Institution) in die Initiierung und in den Planungsprozeß einbezogen.

Die Frage nach der "Rechtzeitigkeit" stellt sich deshalb eigentlich gar nicht im Sinne einer "Frist": Nach Abschluß der technisch-organisatorischen Planung ist ein Eingriff de facto praktisch kaum noch möglich bzw. nur später unter den besonderen Umständen gemäß § 91 BetrVG. Angaben über Fristen zwischen Information und Umstellung würden ein sehr unterschiedliches und ohne Kenntnis der betrieblichen Rahmenbedingungen nicht beurteilbares Bild ergeben. Die empirisch von uns vorgefundene "übliche" Informationsfrist für den Betriebsrat

ist die, die in einem Betrieb und in Abhängigkeit von der Art der Veränderungsmaßnahmen zwischen Planungsabschluß einschließlich betrieblicher Entscheidung und Beginn der konkreten Umstellungen vorgeht (5). Von Einschaltung kann man praktisch erst während des konkreten Umstellungsprozesses sprechen.

In drei von neun Betrieben wurde der Betriebsrat erst durch die beginnenden konkreten Umstellungen von sich aus auf die Veränderungsmaßnahmen aufmerksam (Betriebe B, C, D). In diesen Betrieben lagen durchweg besondere Situationen vor: eher kontinuierliche kleinere Eingriffe in eine bereits funktionierende Arbeitsform (Betrieb C); eher experimentelle Vorgehensweisen und unsichere Entscheidungslage (Betrieb B); eher subjektive Versäumnisse der Werksleitung (Betrieb D). In allen diesen Fällen handelt es sich um mittelbetriebliche Strukturen. Nach Annahmung durch den Betriebsrat erfolgte durchweg eine Information.

(2) Information erfolgte immer dann und insoweit, als Veränderungen des Entlohnungsgrundsatzes oder der Entlohnungsmethode mit der Veränderungsmaßnahme verbunden waren. Die Bestimmung des § 87 (1) Ziff. 10 und 11 BetrVG sind in diesem Zusammenhang durchweg eingehalten worden.

(3) Der Umfang, die Differenziertheit und die Intensität, der betrieblichen Informationen über die technischen und organisatorischen Strukturen der vorgesehenen Veränderung (etwa nach den §§ 87 (1) Ziff. 6, 89 und 90 BetrVG, auch als Basis für Aktivitäten nach § 91) läßt sich anhand des zugänglichen Materials im nachhinein nur schwer beurteilen. Die Palette reicht von mündlichen Erläuterungen anhand oder mit nachgeschobenen schriftlichen, sehr generell gehaltenen Unterlagen (z. B. Betriebe F, B) über fertige Konstruktionszeichnungen (z. B. Betrieb D, Z 12) bis hin zur Möglichkeit, sich anhand bereits installierter (näherungsweise) Vorbilder von technischen Entwicklungen auf Auslandsreisen zusätzlich zu informieren (z. B. Betrieb E I). Die Problematik dieser Informationen liegt indessen nicht nur in Art und Umfang der Unterlagen; dies kann sogar sekundär sein. In den untersuchten Fällen lag das Problem allemal darin, daß weder die vorliegenden Informationen noch die Qualifikation und Erfahrung der Betriebsräte es erlaubten, Folgerungen auf die individuellen und kollektiven Auswirkungen der vorgesehenen Maßnahmen auf die Arbeitskräfte zu ziehen. Dementsprechend kam es auch nirgends zu Planungsvorschlägen des Betriebsrates selber (etwa nach § 80 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG).

(4) Dabei muß der Struktur der betrieblichen Informationen besonderes Augenmerk gewidmet werden. Obwohl die Probleme und Formen der Einschaltung der Betriebsräte durchweg ähnlich sind, beeinflussen doch die Typen der Umstellungsprozesse, die ja nicht unabhängig sind von den gesamtbetrieblichen Bedingungen (vgl. Kap. III), die Beteiligungsformen, -möglichkeiten und -folgen.

In den Fällen des Umstellungstyps I (systematische Umstellungsprozesse; Betriebe A, B, E, weniger bei G) hat die Information einen - grob gesprochen - "wissenschaftlich"-argumentativen Aufbau: Sie zieht systematisch Erfahrungen (Modellbeispiele), theoretische Behauptungen (Motivation als Funktion bestimmter Arbeitsformen oder typische Wirkungen kooperativer Arbeit o. ä.) oder Konzepte ("sozio-technischer Ansatz" z. B.) in die Information ein. Die Information ist eher auf Darlegung von Konzeptionen (im Sinne "neuer Arbeitsformen") als auf Fakten ausgerichtet (auch wenn sie gängige betriebliche Unterlagen, z. B. Investitionsrechnungen, bereitstellt). Die konkreten Ausprägungen technisch-organisatorischer Veränderungen bleiben den Betriebsräten (insbesondere den nicht freigestellten vor Ort) zunächst weitgehend unbekannt.

In den eher pragmatisch orientierten, nachträglich als humanisierungsrelevant definierten Umstellungen nach Typ II (Betriebe F, H) enthalten die Informationen überwiegend nur Mutmaßungen über die Auswirkungen auf die Arbeitskräfte, entsprechend dem begrenzten Kenntnisstand der betrieblichen Initiatoren selber. Die Informationen über die eher experimentellen und schrittweisen technischen und organisatorischen Veränderungen selbst waren dabei für den Betriebsrat durchaus unmittelbar zugänglich, weil sie im Rahmen seines Erfahrungshorizontes lagen.

In den Fällen des Umstellungstyps III (Veränderungen in kleinen Schritten, Betriebe C und D) erfolgt kaum formale Information; die (bereits konkreten) Veränderungen werden im Umstellungsprozeß unmittelbar sichtbar; dies ist die "Information" für den Betriebsrat. So werden auch die aktuellen sozialen Folgen (Belastungen etc.) für ihn überschaubar (sie sind sozusagen schon eingetreten!).

Wesentlich ist, daß die Struktur und die Akzentuierung der Informationen selbst Bedingungen setzen für die Beurteilungsfähigkeit und die Akzeptierung der Veränderungsmaßnahmen durch den Betriebsrat.

Generell sind die Informationen auch dort, wo sie ausdrücklich Humanisierungseffekte für die Arbeitskräfte betonen, immer auch verbunden mit Argumenten, die das betriebliche Interesse deutlich werden lassen. Diese auf Rationalisierungs-, Produktivitäts-, Qualitäts- und andere Effekte hinauslaufenden Momente der Argumentation werden von den Betriebsräten durchweg als selbstverständlich akzeptiert. Damit entwickelt sich zwar eine durchaus ambivalente Haltung zu den "humanisierungsorientierten" Argumenten des Betriebs. Aber damit verbundene Bedenken können - bei grundsätzlicher Anerkennung des Rationalisierungserfordernisses durch die Betriebsräte - im vorhinein und in handhabbarer, in Forderungen oder Aktivitäten umsetzbarer Form kaum geltend gemacht werden.

(5) Wesentlich erscheint, daß eine Reihe formaler, meist sehr allgemeiner oder indirekter Informationen, die dem Betriebsrat vorliegen (Investitionsplanungen, Darlegungen über allgemeine Entwicklungen im

Wirtschaftsausschuß etc.), von diesem nicht vorweg auf mögliche konkrete technische und organisatorische Veränderungen "übersetzt" werden können. Dies gilt einerseits dort, wo vergleichsweise neuartige technisch-organisatorische Lösungen erfolgen (z. B. Betrieb E I), andererseits da, wo die Betriebe schrittweise und experimentierend vorgehen (z. B. Betriebe B, F). Vor allem können solche Informationen nicht auf die besonderen Probleme "neuer Arbeitsformen" bezogen werden. Die Einschätzung der Folgen verbleibt hier zunächst auf genereller betrieblicher Ebene oder wird beurteilt hinsichtlich übergeordneter oder als besonders wichtig erachteter Probleme des Betriebsrats (Personalentwicklung, Freisetzung etc.). In den größeren Betrieben treten zusätzliche Informationsschwellen auf (Informationsspanne zwischen den Arbeitnehmern in Aufsichtsräten und den freigestellten Mitgliedern des Betriebsrats einerseits und den Hallen- oder Bereichsbetriebsräten andererseits). In den letztgenannten Fällen waren die betroffenen (nicht freigestellten) Betriebsräte vor Ort im allgemeinen wesentlich schlechter, selektiver und später informiert als die freigestellten Betriebsräte (z. B. Betriebe A, E I, E II).

Eigenständige Kommissionen für solche Umstellungen unter Beteiligung des Betriebsrates, die Informationen hätten aufarbeiten können, fanden wir bis auf einen Fall nicht (also etwa Kommissionen nach § 28 BetrVG zur Wahrnehmung des § 90 BetrVG; Ausnahme war der Betrieb A).

(6) Die Information der Betriebsräte hängt auch ab vom Umfang, der "Größe" der Veränderungsmaßnahmen, gemessen an der (betrieblich relativen) Investitionssumme bzw. an der unterschiedlichen Art der Arbeitsplätze vor oder nach der Umstellung (also z. B. Komplettmontage versus Bandmontage einerseits, Modifikationen von Bandarbeit andererseits). Hier entsteht eine erhebliche Grauzone für die Betriebsräte, inwieweit Informationen nach § 90 BetrVG überhaupt abforderbar sind (etwa im Vergleich der Fälle A und B) (6).

(7) Die Möglichkeiten des Betriebsrates, sich über die offiziellen Informationen des Betriebes hinaus selbst aktiv Informationen zu schaffen, sollen nicht unterschätzt werden. Derartige Aktivitäten erfolgten in den von uns untersuchten Fällen in unterschiedlichem Maße. In keinem dieser Fälle wurden hierzu normative Regelungen als Druckmittel herangezogen (etwa gemäß §§ 80, 92, 106, 111 BetrVG) oder Gremien gebildet (etwa nach § 28 BetrVG). Häufig wurde allerdings angemerkt, daß man ganz allgemein die Betriebsleitung auf ihre verschiedenen gesetzlichen und/oder tarifvertraglich geregelten Informationspflichten hinweisen müsse. Die Selbstinformation erfolgte vielmehr durchweg informell. Dazu diente vor allem der Kontakt zu Mitarbeitern (auch Betriebsratskollegen) in den zuständigen Abteilungen, insbesondere der Arbeitsvorbereitung, der Fertigungsplanung, der Fertigungssteuerung, des Personalwesens und zu den unmittelbar betroffenen Betriebs-

oder Abteilungsvorgesetzten. Grundsätzlich aber muß festgehalten werden, daß die dort eingeholten Informationen bestenfalls umfangreicher oder detaillierter waren, aber strukturell keine andersartigen Informationen erbrachten, z. B. im Sinne von Hinweisen auf alternative technisch-organisatorische Lösungen u. ä. Auch diente diese Informationsbeschaffung primär der Bewältigung ohnehin zur Diskussion vorgesehener Aspekte wie Lohnabsicherung, Einarbeitungszeit etc. und nicht der Absicht, sich in technische und/oder organisatorische Fragen einzuschalten.

(8) Durchweg muß aber auch festgehalten werden, daß alle Betriebsräte auf die Notwendigkeit hingewiesen haben, mehr und besser durch Information in betriebliche Veränderungsmaßnahmen eingeschaltet zu werden und daß sie hierin ein besonderes und permanentes Problem ihrer Arbeit gesehen haben.

2. Konzepte zu "neuen Formen der Arbeitsgestaltung"

(1) In keinem der von uns untersuchten Fälle hatte der Betriebsrat auch nur andeutungsweise ein (systematisches) Konzept, das für seine Vorgehensweise, seine Verhaltensweise oder seine Ziele bei der Umstellung auf - wie immer reduzierte - "neue Formen der Arbeitsgestaltung" von Bedeutung gewesen wäre.

Es konnte von vornherein nicht erwartet werden, daß solche Konzepte vorhanden seien. Die Frage mußte immerhin geprüft werden, nachdem in der gewerkschaftlichen Schulung wie auch in entsprechenden Handlungsanleitungen den Betriebsräten bestimmte Verfahrensweisen bei derartigen Umstellungen nahegelegt werden (7). Überraschend ist nicht, daß Betriebsräte solche Vorgehensweisen bei Umstellungen (noch) nicht kennen oder praktizieren; wesentlich ist vielmehr, daß sie bei den von uns untersuchten Umstellungen seitens Unternehmens- oder Betriebsleitungen mit Konzepten oder zumindest Argumentationszusammenhängen bezüglich der Auswirkungen solcher Maßnahmen für die Arbeitskräfte konfrontiert werden, die im Umstellungsprozeß von den Betriebsräten nicht systematisch beurteilt werden können. Betriebsräte beziehen ihre Kenntnisse über neue Formen der Arbeitsgestaltung und deren mögliche (Reproduktions-) Folgen vom Management, nicht von der Organisation der Interessenvertreter.

(2) Dieser Sachverhalt beinhaltet - von Wissensvoraussetzungen und von normativen Eingriffsmöglichkeiten ganz abgesehen - zunächst zwei grundsätzliche Probleme:

(a) Im Vergleich zu "normalen" Veränderungen von Technik und Organisation, die von den Betriebsleitungen nicht unbedingt mit Hinweisen auf neue Effekte für die Arbeitskräfte verbunden werden, scheinen diese Veränderungsmaßnahmen "zusätzliche" oder "besondere"

positive Effekte ("selbst gesteuerte Gruppenarbeit", "größere Arbeitsinhalte" etc.) im Sinne der zu vertretenden Arbeitskräfte zu versprechen. Die betrieblichen, sozialen und individuellen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, die für ihre Einlösung wichtig sind, sind den Betriebsräten aber unklar oder unbekannt (wie vielfach dem Management auch). Das heißt, daß mögliche positive Effekte solcher Maßnahmen von Betriebsräten vorweg nur sehr schwer durchschaubar sind und deshalb auch nicht gefördert oder abgesichert werden können: So wird etwa in keinem Falle bei der Ankündigung von erweiterten Arbeitsinhalten, steigenden Qualifikationsanforderungen u. ä. im Prozeß der Umstellung auf flankierende Maßnahmen (etwa zur Qualifizierung) hingearbeitet, sondern bestenfalls eher defensiv die traditionelle Frage nach der Einarbeitungszeit (zur Lohnsicherung bis zum Zeitpunkt der vollen Leistungserbringung) aufgeworfen.

(b) Ebenso werden auch mögliche negative Folgen für die Arbeitskräfte zum Zeitpunkt der Information bzw. Durchführung, die sich gerade mit den besonderen Merkmalen der neuen Maßnahmen verbinden, nur sehr begrenzt wahrgenommen und durch entsprechende Eingriffe abgefangen: so z. B. der sozial isolierende Effekt von Einzelarbeitsplätzen, der desolidarisierende Effekt bestimmter Formen der Gruppenentlohnung oder die (eventuellen) Eingriffe in Vertretungsrechte durch Gruppensprecher. Ganz besonders gilt dies natürlich für die (flankierenden) Eingriffe in die technisch-organisatorische Lösung selbst: z. B. die Diskussion der Zeitspannen, für die Puffer bereitstehen müßten, um tatsächlich individuelle Arbeitsrhythmen angemessen steuern zu können.

In einigen Punkten und mit wachsender Erfahrung mit den neuen Arbeitsformen werden von den Betriebsräten solche Aspekte zwar eingebracht. Entscheidend ist indessen, daß neuartige positive und negative Potentiale solcher Veränderungsmaßnahmen im Umstellungsprozeß selbst oder gar vorher nicht systematisch aufgegriffen werden können und mögliche ambivalente Folgen verdeckt bleiben.

3. "Fachwissen" als Problem

(1) In der Mehrzahl der untersuchten Betriebe betont das Management, daß der Betriebsrat nicht das "Fachwissen" habe, um sich in die Planung und Gestaltung neuer Arbeitsformen einzuschalten. Zahlreiche Betriebsräte betonen und bestätigen dies ihrerseits. "Fachwissen" wird in beiden Fällen als theoretisches und faktuelles Wissen über neue Formen der Arbeitsgestaltung (zumeist vom Management formuliert als "Arbeitsstrukturierung") verstanden. Die Betriebsräte laufen dabei Gefahr, sich - ähnlich wie bislang nur gegenüber ökonomischen und/oder ingenieurwissenschaftlichen Sachzwangargumentationen bei gängigen technisch-organisatorischen Veränderungen bzw. Rationalisierungsmaßnahmen - in eine neue wissenschaftlich begründete Abhän-

gigkeit zu begeben (8): Dies gilt insbesondere gegenüber aktuellen "Theorien" zur Arbeitsstrukturierung, die ihnen direkt (durch wissenschaftliche Berater, durch geschulte betriebliche Experten, etwa beim Umstellungstyp I) oder indirekt (durch sukzessive Übernahme der Überlegungen betrieblicher Instanzen, etwa bei Umstellungstyp II) nahegelegt werden. In dieser Situation reagiert der Betriebsrat in drei Richtungen:

Zum einen transformiert er die für ihn absehbaren Probleme in jene Bereiche, die den herkömmlichen Stoßrichtungen seiner Orientierungen bzw. Aktivitäten und eingeübten normativen Handhabungen bzw. vorhandenen normativen Instrumentarien entsprechen: Er "transformiert" Umsetzungsprobleme in Lohnabsicherung, Qualifizierungsprobleme in bessere Akkordverdienstmöglichkeiten, Abdrängen von Leistungsschwächeren in individuelle Statussicherungen usw.

Zum anderen tendiert der Betriebsrat dazu, nach Regelung der Lohnfrage, der Regelung bestimmter - je nach seiner Einschätzung relevanter - Umgebungsbedingungen und der Arbeitssicherheit, eine abwartende Haltung einzunehmen, "erst zu sehen, was kommt", Auswirkungen positiver oder negativer Art erst nach der Umstellung bzw. in der Anlaufphase zu identifizieren. Diese Tendenz zum "Abwarten" scheint um so stärker, je systematischer, wissenschaftlicher und expertenhafter die arbeitskräftebezogenen Auswirkungen der Veränderungsmaßnahmen vom Management dargelegt und begründet werden. Sie stellt aber einen Grundzug der Orientierung des Betriebsrates bei allen Umstellungen mit Ausnahme des Typs III dar (in dem seine Einschaltung im allgemeinen unmittelbar durch Effekte auf die Arbeitskräfte hervorgerufen wird und eine relativ enge Verknüpfung zu den Arbeitskräften besteht).

Schließlich läuft der Betriebsrat Gefahr, insoweit er sich "wissenschaftlichen" Argumentationen anschließt, einem in der Arbeitsstrukturierungsdebatte typischen Klischeedenken zu unterliegen (wie auch die Betriebe selber): nämlich - ohne Rückkoppelung auf bestimmte betriebliche Bedingungen und ohne die besonderen Merkmale der "neuen Arbeitsformen" zu berücksichtigen - bestimmten Arbeitsformen bestimmte Effekte für die Arbeitskräfte zuzumessen ("job enlargement führt zu Qualifizierung", "Rotation entlastet" etc.). Dies wird noch aufzugreifen sein.

Das Problem ist hier nicht die "fachliche (In-)Kompetenz" des Betriebsrates, sondern die (betriebs-)spezifische selektive Wahrnehmung von möglichen künftigen Problemen für die Arbeitskräfte. Das Vorgehen des Betriebsrates ist nicht auf die Besonderheiten einer Veränderungsmaßnahme bezogen, sondern immer geprägt durch seine notwendigerweise am gesamten Betriebszusammenhang ausgerichteten Orientierungen und Aktivitätsstoßrichtungen (vgl. dazu unten). Dadurch geraten aber mögliche positive und negative Auswirkungen für die Arbeitskräfte im Stadium des Umstellungsprozesses nur begrenzt in sein Blickfeld: Nur jene Probleme und Potentiale (mögliche positive Auswir-

kungen) werden vorweg bedacht, die in den Rahmen seiner herkömmlichen Aktivitäten bzw. in den Rahmen seiner üblicherweise genutzten normativen Regelungen fallen oder die sich mit aktuellen gesamtbetrieblichen Vertretungsproblemen verbinden.

(2) Das auf neue Arbeitsformen bezogene Fachwissen des Betriebsrates wird im übrigen in den verschiedenen Umstellungstypen in unterschiedlicher Weise gefordert: Im Typ I ist es bei betrieblichen Instanzen praktisch monopolisiert, obwohl gerade hier der Betriebsrat (durch überwiegend großbetriebliche Strukturen) einen breiteren Unterbau (Freistellung, Ausschüsse, Schulung etc.) hat. Spezielles Fachwissen besteht beim Betriebsrat aber gerade für die ausdrücklich "wissenschaftlich" konzipierten "neuen" Maßnahmen nicht. Beim pragmatischen Vorgehen in Typ II konnte u. U. gleichwertiges "Fachwissen" beim Betriebsrat vermittelt oder aktualisiert werden. Hier ist allerdings die quantitative (personelle) Kapazität der Betriebsräte (Freistellungen) im allgemeinen begrenzt. Bei Typ III besteht praktisch beiderseits kein "Fachwissen", aber der unmittelbare Bezug zur konkreten Veränderung der Arbeitssituation vor Ort läßt die praktisch-konkrete Qualifikation der Betriebsräte wirksamer werden als in den Typen I und II, womit arbeitskraftrelevante Effekte im Umstellungsprozeß zumindest thematisiert werden.

(3) Je weniger der Betriebsrat sich auf abstrakt-theoretische Annahmen über Reproduktionseffekte für Arbeitskräfte einläßt und je mehr er von sich aus den Prozeß der Umstellung unmittelbar im Auge behält, um so spezifischer werden seine Forderungen im Rahmen dieses Umstellungsprozesses auf (aktuelle) Reproduktionsprobleme bezogen und um so eher wird der Betrieb gezwungen, auf spezielle Probleme der Arbeitskräfte in seiner Maßnahme einzugehen. Er kann dann in geringerem Maße auf die traditionellen Konfliktfelder der innerbetrieblichen Interessenauseinandersetzung - z. B. Lohnregelungen - ausweichen. Allerdings ist als entscheidend anzumerken, daß dieser unmittelbare Zugriff zur Veränderungsmaßnahme generell voraussetzt, daß die Veränderungsmaßnahme keine sprunghafte oder tiefgreifende technisch-organisatorische Veränderung bedeutet, die sich dem aktuell gegebenen Problemverständnis des Betriebsrates entzieht.

4. Grundlagen der Zustimmung

(1) In allen untersuchten Fällen erfolgte unabhängig von Art und Zeitpunkt der Information und unabhängig davon, ob eine mitbestimmungspflichtige Veränderung vorlag oder nicht, die Zustimmung des Betriebsrates zu den betrieblichen Maßnahmen im wesentlichen oder vollkommen in der vom Betrieb geplanten Form (9).

Für die Zustimmung spielten die vom Betrieb avisierten Auswirkungen der Maßnahme für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitssituation durchweg nur eine sekundäre Rolle. Primär war immer die Lohnfrage: Die Lohnhöhe mußte gesichert bleiben oder Steigerungen absehbar sein.

(2) Das bedeutet nicht, daß die Betriebsräte in den untersuchten Betrieben generell und unabhängig von den untersuchten Veränderungsmaßnahmen nicht erhebliche Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsumgebung etc. entfaltet hätten. Wesentlich ist aber, daß gerade die mit den neuen Arbeitsformen (angeblich, potentiell oder faktisch) verbundenen Verbesserungen selbst nicht im Mittelpunkt der auf Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Arbeitssituation gerichteten Aktivitäten des Betriebsrates standen: Während also beispielsweise Arbeitssicherheitsfragen, Lärmschutz, Immissionsschutz, Durchsetzung der Regelungen der Arbeitsstättenverordnung u. ä. zentral die Arbeit des Betriebsrates außerhalb (und gegebenenfalls auch innerhalb) der vorgesehenen Maßnahme bestimmten, spielten die "neuen" Aspekte ("Steuerung des individuellen Arbeitsrhythmus", "Eigendisposition in der Arbeit", "Gruppenautonomie" u. ä.) bestenfalls eine zusätzliche Rolle, wenn dies argumentativ von den Betrieben in die Ankündigung der Umstellung eingebracht wurde.

Die von den Betriebsräten grundsätzlich als besonders wichtig erachtete Frage der Arbeitsplatzsicherung spielte in den untersuchten Umstellungsfällen unmittelbar keine Rolle. (Soweit die Zahl der eingesetzten Arbeitskräfte im Rahmen der Veränderungsmaßnahmen reduziert wurde, wurden keine Entlassungen als unmittelbare Folge der Maßnahme vorgenommen.) Die Gefahr, daß gerade die neuen Maßnahmen vielfach zur Selektion der leistungsfähigen Arbeitskräfte führten und damit leistungsschwächere Arbeitskräfte auf marginale, tendenziell von Freisetzung bedrohte Arbeitsplätze umgesetzt wurden, wurde von den Betriebsräten nicht aufgegriffen (relevant z. B. in den Betrieben A, B, E, F). Folgerichtig wurden in bezug auf diese Bedingungen auch keine Vereinbarungen getroffen.

(3) Grundlage der Zustimmung war hingegen immer die Klärung der Lohnfrage: sei es defensiv als Sicherung der vorherigen Lohnhöhe, sei es aktiv als gesicherte oder anvisierte Lohnsteigerung.

Dabei wurde beim systematischen Umstellungstyp I (5 von 9 Betrieben; A, B, E I, E II, G) eine Höhergruppierung von den Betrieben unter bestimmten Umständen anvisiert (Arbeiterweiterung), de facto in den Maßnahmen aber nicht (bzw. nur an einzelnen Arbeitsplätzen) erreicht. Beim pragmatischen Umstellungstyp II (2 von 9 Betrieben; F, H) wurde durchweg ein höherer Effektivverdienst durch Veränderung des Entlohnungsgrundsatzes zu freiem Einzelakkord avisiert (die Leistungsfreigabe war dort ein wichtiges Moment der Umstellung überhaupt) und zumindest teilweise erreicht. Beim Umstellungstyp III

- kleinschrittiges, punktuell Vorgehen - (Betriebe C, D) ergaben sich keine Veränderungen bzw. Höhergruppierungen nur bei einzelnen Tätigkeiten.

In den Umstellungstypen I und II spielte die mögliche Steigerung der Lohnhöhe eine wesentliche Rolle in den Gesprächen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsräten und darf als entscheidend für die Zustimmung zur Veränderungsmaßnahme angesehen werden. Durchweg wurde auch die Lohnabsicherung in Übergangs- und Einarbeitungszeiten geregelt bzw. im Rahmen bestehender Regelungen abgesichert. Wo der Entlohnungsgrundsatz verändert wurde und nur dort und nur hierauf bezogen, wurden auch Betriebsvereinbarungen zu den Veränderungsmaßnahmen abgeschlossen.

Dabei muß auf einen wesentlichen Gesichtspunkt hingewiesen werden: Da die Auswirkungen der Maßnahmen auf die Arbeitskräfte, wie oben gezeigt, zum Zeitpunkt der Information und der Durchführung der Umstellung für die Betriebsräte nicht einschätzbar waren (von den individuellen Leistungssteigerungen bei Einführung des freien Einzelakkords abgesehen), wurden aktiv auch neue Arbeitsanforderungen (häufige Umsetzung; Beherrschung mehrerer Arbeitsplätze; Übernahme qualifizierterer Operationen wie Kontrollarbeiten u. ä.) nicht als lohnrelevant geltend gemacht (mit Ausnahme des Betriebs F, wo der Betriebsrat vergeblich versuchte, Höhergruppierung mit einer auf diese neuen Anforderungen bezogenen Argumentation durchzusetzen; im Falle E I wurde der Abbau einer Belastungsstufe durch Höhergruppierung ausgeglichen).

(4) Des weiteren muß darauf hingewiesen werden, daß nur in 3 von 9 Fällen seitens des Betriebsrats versucht wurde, im Rahmen der Umstellungsdiskussionen andere, generell anstehende Forderungen einzubringen (Gleitzzeit und Abbau der Betriebsurlaubsregelung mit negativem Erfolg im Betrieb B; Weiterbildungsmaßnahmen mit negativem Erfolg im Betrieb C; Erholzeiten mit positivem Erfolg im Betrieb G).

(5) Eine wesentliche Bedeutung muß der Prozedur zugemessen werden, den Verhandlungsformen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung, die mit der Umstellung verbunden sind. Wir meinen dies hier in einem ganz bestimmten Sinne, nämlich dem, inwieweit die Verhandlungen und Auseinandersetzungen für die betroffenen Arbeitskräfte sichtbar und nachvollziehbar waren (also sich beispielsweise in Ausschüssen wie Betrieb A, Umstellungstyp I, abspielten oder unmittelbar am "Fall" selbst wie z. B. in Betrieb D, Umstellungstyp III). Unabhängig wird später zu zeigen sein, daß der Grad der Abgehobenheit der Verhandlungen von den betroffenen Bereichen und Arbeitskräften ganz entscheidend die Einstellung der Arbeitskräfte zum Betriebsrat und damit seine Beurteilung durch diese prägt.

5. Erste Bewertung

(1) Mit "Bewertung" bezeichnen wir hier die ersten und unsystematischen Reaktionen des Betriebsrates auf die Umstellung noch während der Anlaufphase. Eine systematische Bewertung erfolgte nirgends, auch dort nicht, wo seitens des Betriebes tendenziell systematisch vorgegangen wird (Umstellungstyp I). Die ersten Reaktionen des Betriebsrats können dabei auf experimentelle Vorarbeiten Bezug nehmen (z. B. im Umstellungstyp I, Maßnahme A 12 versus A 11, Maßnahme B 52 versus vorhergehende experimentelle Maßnahmen, Maßnahme E I 41 versus ausländische Vorbilder, Maßnahme E II 43 versus E I 41) oder auf Erfahrungen in anderen Betrieben (insbesondere beim Umstellungstyp II, Betrieb F; betriebsintern im Vergleich der Maßnahmen H 81, 82, 83). Im Umstellungstyp III ist die Bewertung unmittelbarer Bestandteil des Reagierens überhaupt. Bei diesen ersten Reaktionen zeigten sich drei Probleme:

Erstens sind die Betriebsräte in der Anlaufphase im allgemeinen genauso wenig wie die betrieblichen Instanzen in der Lage, grundsätzliche Probleme der neuen Arbeitsform und Anlaufschwierigkeiten auseinanderzuhalten. Dies gilt sowohl für objektive Belastungsphänomene (z. B. bei der Bewältigung von Absaugproblemen) wie für organisatorische Mängel (z. B. Nichtnutzung möglicher individueller Arbeitsrhythmen, weil Störzeiten wieder hereingeholt werden müssen) und für subjektive Beanspruchung (etwa durch vergrößerte Arbeitsinhalte, Anpassungsprobleme bei Umsetzungen u. ä.). In dieser Phase wurden sowohl Transformationsaktivitäten (s. oben) wirksam (z. B. Druck auf Verlängerung der Einarbeitungszeiten) als auch die generelle Tendenz, noch abzuwarten, verschärft.

Zweitens fehlt in dieser Phase die gerade hier notwendige Rückkopplung mit den betroffenen Arbeitskräften. Mit Ausnahme des Umstellungstyps III gibt es keine wirklich spürbaren, auch von den Betriebsräten als ständig und systematisch verstandenen Auseinandersetzungen mit den Reaktionen der Arbeitskräfte in der Anlaufphase. Überwiegend erfolgen pauschale Einschätzungen von Folgen bzw. Reaktionen: So etwa wird qualifikatorische Überforderung gesehen (ohne auf entsprechende flankierende Qualifizierungsmaßnahmen hinzuwirken) oder subjektive Überforderung zur Einkommenssteigerung (hier erfolgen dann etwa Appelle an die Kollegen) u. ä. In keinem Fall gibt es in dieser Phase eine systematische Evaluation auf der Basis der Reaktionen der Arbeitskräfte. Wesentlich ist auch, daß die unmittelbar zuständigen, im allgemeinen nicht freigestellten Betriebsratsmitglieder, durch zu große Bereiche zu wenig Informationen haben und auch über diese keine Rückkopplung in den gesamten Betriebsrat erfolgt.

Drittens kennen die Betriebsräte kaum systematische Unterlagen im Sinne von handhabbaren Checklisten, um tatsächliche oder potentielle Effekte systematisch abschätzen zu können (vgl. etwa Gerlach, Trautwein-Kalms 1978, S. 72 f.) bzw. fehlen die entsprechenden Schu-

lungen dazu. Es fand sich auch nirgends ein Hinweis darauf, daß solche Unterlagen vermißt werden. Im Gegenteil glaubt man, die Reaktionen der Belegschaften im Griff zu haben.

(2) In der Anlaufphase liegen die Schwerpunkte der Betriebsratsaktivitäten insbesondere auf der Kontrolle der Arbeitssicherheit, auf der Meinungsbildung über die Vorgabezeiten und auf der Bewältigung individueller Probleme, insbesondere von Um- und Versetzungen. Darauf wird in den folgenden Abschnitten einzugehen sein. Lediglich im Umstellungstyp III erfolgen gerade in der Anlaufphase die Hauptaktivitäten des Betriebsrats, auch mit unmittelbarem Zugriff zu Belastungsfragen und organisatorischen Fragen.

Generell verknüpft sich in der Anlaufphase das Syndrom des "Abwartens" mit wachsender Skepsis. Von Ausnahmen abgesehen, werden jetzt registriert die Nichteinlösung der Lohnsteigerung oder deren Verbindung mit subjektiver Überforderung; Gruppenprobleme, insbesondere das Herausdrücken der Leistungsschwächeren u. ä. Diese wachsende Skepsis gegenüber den neuen Maßnahmen ist der Ausgangspunkt der im folgenden zu behandelnden Aktivitäten des Betriebsrates.

C. Schwerpunkte der Betriebsratsaktivitäten (10)

1. Zur Gestaltung des Lohn-Leistungsverhältnisses

Wir haben die neuen Formen der Arbeitsgestaltung als Strategien der Nutzung von Arbeitsvermögen analysiert und interpretiert (Kapitel II). Hier nun stellt sich die Frage, inwieweit die Betriebsräte sowohl von ihrer Problemsicht wie von ihren normativen Handhaben her in der Lage sind, neue Formen der betrieblichen Leistungsabfrage in die Verhandlung des Lohn-Leistungsverhältnisses einzubringen, zum Verhandlungsgegenstand zu machen.

Obwohl die Sicherung der Einkommenshöhe für die von den Umstellungen betroffenen Arbeitskräfte bzw. die - absehbare, mögliche oder erwartete - Steigerung der Lohnhöhe im Mittelpunkt aller Betriebsratsaktivitäten stand, blieben die Verhandlungen um das Lohn-Leistungsverhältnis auch bei der Einführung neuer Formen der Arbeitsgestaltung gänzlich im Rahmen bisheriger und betriebsüblicher Lösungen. Davon abzuweichen, erlaubten weder die Problemsicht der Betriebsräte noch ihre Verhandlungsmacht, noch die geltenden normativen Regelungen.

a) Probleme

(1) Die herkömmliche Regelung des Lohn-Leistungsverhältnisses wurde im Zusammenhang mit den neuen Arbeitsformen vom Betriebsrat

nicht in Frage gestellt; Anstöße zu neuen Regelungsformen (etwa Veränderungen des Entlohnungsgrundsatzes) oder Regelungsinhalten (etwa Vereinheitlichung der Bewertung von Arbeitsplätzen innerhalb einer Gruppe mit rotierendem Einsatz) erfolgten nicht.

(2) Bei der Regelung des Lohn-Leistungsverhältnisses im Rahmen der neuen Maßnahmen konzentrierten sich die Bestrebungen des Betriebsrates auf die Steigerung der Lohnhöhe oder zumindest deren Sicherung.

(3) Der Entlohnungsgrundsatz stand nur dann zur Diskussion, wenn er auf Initiative des Managements verändert werden sollte (und somit formale Regelungen notwendig wurden; er wurde dann von den Betriebsräten überwiegend unter dem Aspekt der zu erwartenden Lohnhöhe diskutiert). In allen betroffenen Fällen setzten sich die vom Betrieb angestrebten Entlohnungsgrundsätze durch.

(4) Die wesentlichen Aktivitäten zur Verbesserung des Lohn-Leistungsverhältnisses richteten sich (angesichts der vorherrschenden Leistungslöhne und gemäß den hier gegebenen Mitbestimmungsmöglichkeiten) auf die Beeinflussung der Zeitermittlung bzw. die Sicherung der "Güte" der Vorgabezeiten. Dabei wurden keine neuen Argumente ins Spiel gebracht, die - im Hinblick auf die neuen Arbeitsformen - herkömmliche Verfahren und Inhalte der Zeitermittlung hätten beeinflussen oder in Frage stellen können (z. B. Zeitzuschläge bei erweiterten Arbeitsinhalten über die Addition von Zeitvorgaben für arbeitsteilig organisierte Operationen hinaus); zum Teil wurden bestehende Zeiten deshalb nicht in Frage gestellt, weil man gerade bei Veränderungen weitere Zeitverschärfungen befürchtete oder die Anlaufphase "abwarten" wollte.

(5) Eher sekundär waren Versuche zur Höhergruppierung, wobei das Problem neuer Leistungsinhalte ebenfalls nicht ins Spiel gebracht wurde. Höhergruppierungen konnten nur für einzelne Arbeitsplätze durchgesetzt werden.

(6) Tarifvertraglich und betrieblich vereinbarte Lohngarantien bei Umsetzung und/oder Einarbeitung wurden genutzt; die Prinzipien solcher für Umstellungsphasen generell wesentlicher Regelungen wurden allerdings nicht auf ihre Bedeutung für die entsprechenden kontinuierlichen Anforderungen neuer Maßnahmen (z. B. Entwicklung ähnlicher Regelungen bei Arbeitsplatzwechsel, Habitualisierungsschwierigkeiten bei Typenmix etc.) hin überprüft.

(7) Anforderungen an das Arbeitsvermögen bzw. neue Leistungsinhalte, die sich durch die besonderen Merkmale der "neuen Arbeitsformen" ergaben (z. B. Rotieren, Disponieren, Bewältigung erweiterter Arbeitsinhalte etc.) wurden bei der Verhandlung des Lohn-Leistungsverhältnisses vom Betriebsrat nicht oder nur begrenzt aufgegriffen.

(8) Damit blieben auch neue Belastungen, die subjektiv die Leistung der Arbeitskräfte und das objektive Leistungsergebnis unter gegebenen Lohnformen negativ beeinflussen konnten, weitgehend außer Betracht (z. B. sozialer Druck bei Gruppenarbeit, Isolation, Qualifikationsmängel).

(9) Die besonderen objektiven Leistungseffekte, die sich aus der Gestaltung des Lohns und aus den neuen Formen der Leistungsabfrage für die Betriebe ergaben, wurden vielfach nicht erkannt (erhöhte Verantwortung für das Produkt, erleichteter Produktwechsel etc.). Sie wurden als eigenständige Verhandlungsargumente nicht genutzt oder konnten nicht genutzt werden (Arbeitsmarktlage, Verhandlungsmacht, normative Regelungen).

b) Aktivitäten des Betriebsrates bei Maßnahmen mit (freiem) Einzelakkord

(1) Es handelt sich bei diesen Maßnahmen durchweg um die Umstellung von Bandarbeitsplätzen auf entkoppelte Bandarbeitsplätze oder Einzelarbeitsplätze (Maßnahmetypen III und IV). Sie verbinden sich mit Ausweitungen der Zykluszeiten, Vergrößerungen der Arbeitsinhalte bis zur Komplettmontage auf einfachem Niveau, Ermöglichung (teilweise sehr begrenzter) individueller Zeitdisposition u. ä. (vgl. die Maßnahmen F 61 und 62, G 72 und 73, H 82 und 83).

Die Interessen der Betriebe an der Gestaltung derartiger Arbeitsplätze waren primär die Ausschaltung von Störungen der Leistungsabfrage bei Fließarbeit (durch Fehlzeiten, Leistungsdifferenzen, schwankenden Stückzahlabruf u. ä.) und die "Freigabe" individueller Leistungsmöglichkeiten (vgl. Kapitel II). Durchweg waren diese Umstellungen mit dem Übergang von (eingefrorenem) Gruppenakkord zu "freiem" Einzelakkord verbunden.

(2) In allen diesen Fällen, die ja mit Veränderungen der Entlohnungsgrundsätze verbunden waren, fühlten sich die Betriebsräte ordnungsgemäß eingeschaltet (11). Ihre Intentionen oder Aktivitäten richteten sich auf folgende Zusammenhänge:

Vorgabezeiten: Sie konnten nur begrenzt im Interesse der Arbeitskräfte beeinflußt werden. Zum Teil mußte die Übernahme von Zeiten aus Bandarbeit auf Einzelarbeitsplätze hingenommen werden, obwohl die Betriebsräte erkannten, daß die bloße Addition von Vorgabezeiten bei der Zusammenlegung von Arbeitsoperationen am Band zu Einzelarbeitsplätzen (also Arbeitserweiterung auf gleichem Niveau) aufgrund der Habitualisierungsprobleme und der Probleme bei der Koordination der einzelnen Operationen zu erheblicher Intensivierung der Arbeit führten (Betriebe F, G). In einem Fall (Betrieb H) wurde die herkömmliche Ermittlung der Vorgabezeit auf Druck der Konzernleitung durch Übergang auf MTM-Zeiten ersetzt; der Betriebsrat dieses elek-

tro-technischen Betriebes (Frauenarbeitsplätze, Montage) bestand überwiegend aus Arbeitsvorbereitern, Fertigungsplanern u. ä. und unterstützte diese Absicht. Zentraler Punkt der Auseinandersetzung waren geringfügige Differenzen bei der Festlegung des Umrechnungsfaktors. Dabei ist die Einschätzung der Vorgabezeiten und der Entwicklungstendenzen durch den Betriebsrat entscheidend dafür, ob er die Aufnahme neuer Zeiten anstößt oder nicht: Im allgemeinen erwarten die Betriebsräte, daß jede neue Zeitaufnahme nur Verschlechterungen, knappere Zeiten bringe. Deshalb werden hier nur begrenzte und auf bestimmte Arbeitsplätze bezogene Vorstöße unternommen. Insoweit bei der Addition von Zeiten auch "gute" Zeiten einbezogen wurden (z. B. für Kontrollarbeiten), war man umso eher geneigt, auch diese Zeitadditionen hinzunehmen. Die Beeinflussung von Vorgabezeiten sah man zwar normativ als zentrale Eingriffsmöglichkeit, verzichtete aber aus den genannten Gründen überwiegend auf entsprechende Aktivitäten.

Höhergruppierungen konnten im Zusammenhang mit den Umstellungen - von Einzelfällen abgesehen, etwa für Kontrollarbeitsplätze - nicht durchgesetzt werden, auch nicht über Veränderung der Belastungsstufen. Die Argumentationen der Betriebsräte nahmen neue, maßnahmen-spezifische Momente der Tätigkeiten nicht auf.

Einkommenserhöhungen wurden lediglich durch die Leistungsfreigabe und erhöhte individuelle Leistungsabgabe möglich. Sie wurden vielfach begrenzt durch arbeitsorganisatorische Friktionen, durch fehlende Qualifizierungs-Maßnahmen u. ä.

Kritisch richteten sich die erklärten Absichten und/oder Aktivitäten der Betriebsräte flankierend vor allem darauf, die Lohnabsicherung während der Umstellungsphase über die tariflichen Regelungen hinaus durch gesonderte Vereinbarungen zeitlich auszudehnen; ferner auf die Arbeitskräfte einzuwirken, Selbstüberforderung zu vermeiden (insbesondere durch Appelle an die Begrenzung der Leistung und die Pauseneinhaltung; hierbei nachdrücklich Einfluß zu nehmen, wagte allerdings kein Betriebsrat angesichts der Interessen der Arbeitskräfte an Einkommenssteigerung); schließlich wurde in Einzelfällen versucht, kompensatorisch andere Effekte für die Arbeitskräfte (z. B. Gleitzeit, Erholzeiten) durchzusetzen, mit minimalem Erfolg.

c) Aktivitäten des Betriebsrates bei Maßnahmen mit verfestigten Leistungslöhnen

(1) Verfestigte Leistungslöhne (Gruppenakkorde mit eingefrorenen leistungsbezogenen Lohnanteilen) finden sich in den Maßnahmen E I 41, E II 43, B 52 sowie in den Vergleichsmaßnahmen E II 42 und H 81.

Bei den hier behandelten Maßnahmen geht es dem Management im Falle der Betriebe E I und E II darum, besser als in den vorhergehenden (oder alternativen) Arbeitsprozessen Steuerung und Koordination des Produktionsvolumens bzw. -ablaufes (Maßnahme 41) bzw. bestimmte Prozeßziele (z. B. Qualität, Maßnahme 43) in den Griff zu bekom-

men, zugleich aber Einzelleistung zu sichern. Die genannten Maßnahmen erbrachten für die Arbeitskräfte den Übergang von Fließarbeitsplätzen zu Einzelarbeitsplätzen oder entkoppelten Bandarbeitsplätzen, dabei insbesondere Aufhebung von Taktzwängen und damit verbunden begrenzte individuelle Dispositionsmöglichkeiten. Daß trotzdem die vorhergehende Lohnform des verfestigten Gruppenakkords mit konstanten Monatseinkommen beibehalten wurde, lag primär im Unternehmensinteresse und im Interesse des Betriebsrats an einer Absicherung der Verdiensthöhe über längere Frist begründet. Der Betriebsrat versuchte lediglich, eine Höhergruppierung um eine Lohngruppe zu erreichen (mit Erfolg; durch Selektion würden hier jedoch überwiegend Arbeitskräfte eingesetzt, die ohnehin schon in der durchgesetzten höheren Lohngruppe waren). Außerdem betraf die Umstellung nur einen von der Besetzungszahl her kleinen betrieblichen Bereich; die gesamtbetrieblich gültigen Lohnformen sollten aber unangetastet bleiben. In der Maßnahme B 52 wurde versucht, durch gruppenförmige Aufteilung eines Bandes höhere (Produkt-)Flexibilität zu erreichen, Arbeitsvermögen breiter zu nutzen, um Störungen und Leistungsdivergenzen der Arbeitskräfte besser abfangen zu können. Auch hier wurde der "eingefrorene" Gruppenakkord vom Betriebsrat nicht diskutiert: Die Stückzahl blieb von den Vorgesetzten weiter fest vorgegeben; von "Leistung" sei bei den ungelernten Frauen ohnehin nicht zu sprechen, da alle Arbeiten mit Leistungsanspruch von den Vorarbeitern und Facharbeitern (zu denen die Betriebsräte dieses Frauenbetriebes selber zählten) getätigt würden; und schließlich gab man - mit Recht - der Umstellung ohnehin keine Chance auf Dauer.

(2) Zusammenfassend ist zu diesen Aktivitäten festzuhalten: Bestehende Entlohnungsgrundsätze und besondere Abrechnungs-Formen werden weitgehend beibehalten und vom Betriebsrat nur begrenzt oder gar nicht in bezug auf die Maßnahme und deren Besonderheit problematisiert. Im Vordergrund steht bei den untersuchten Maßnahmen die Verdienstsicherung (Lohnhöhe) auf gleichbleibendem Niveau.

Die Regelung der Vorgabezeiten tritt weniger in den Vordergrund; die Frage der Erholzeiten taucht kaum auf. Durch die Möglichkeit zur Pufferbildung, damit durch die Möglichkeit, den individuellen Arbeitsrhythmus begrenzt zu steuern ("unsichtbare Pausen"), durch die Möglichkeit zum Ausgleich von Mängeln durch "stärkere" Arbeitskräfte u. ä. gerät diese Frage aus dem Blickfeld.

Gruppenakkord als solcher erscheint durch Benachteiligung der "Besseren" den Betriebsräten grundsätzlich wenig akzeptabel. Neue Aspekte im Zusammenhang neuer Arbeitsformen - etwa Möglichkeit zur solidarischen Kooperation mit Schwächeren - und die Schaffung entsprechender Voraussetzungen dafür (z. B. in den Vorgabezeiten) werden nur ausnahmsweise erwähnt.

d) Aktivitäten des Betriebsrats bei Lohnformen, die kooperative Leistung sichern sollen

(1) Bei drei der untersuchten Maßnahmen war die Lohnform (und das Abrechnungsverfahren) selbst ein zentrales Instrument (oder vom Betrieb geduldetes informelles Verfahren), eine qualifikatorisch breite und vor allem kooperative Leistung sicherzustellen.

Bei den Maßnahmen A 11 und A 12 handelt es sich um ein Gruppenprämienlohnverfahren, das tendenziell im gesamten Betrieb angewandt werden soll. Bei der Maßnahme C 25 handelt es sich um einen eingefrorenen Einzelakkord mit einem besonderen Abrechnungsverfahren innerhalb der Arbeitsgruppe, das auch einen Ausgleich zwischen unterschiedlichen Lohnformen und -höhen schaffen soll (vgl. Kap. II).

(2) Das Gruppenprämienlohnverfahren im Betrieb A bringt für die überwiegende Mehrzahl der betroffenen Arbeitskräfte (insbesondere ausländische Angelernte) Belastungen insbesondere sozialer Art mit sich (individuelle Konkurrenz, Marginalisierung schwächerer Arbeitskräfte, Gruppenkonflikte, Intensivierung durch knappe Besetzung etc.). Der Betriebsrat orientiert sich bei diesen Gruppenarbeiten aber primär an der (Sicherung und Steigerungsmöglichkeit der) Einkommenshöhe der Angelernten, wobei er gleichzeitig versucht, die Ausdehnung dieser Lohnform auf die Facharbeiterbereiche zu verhindern. Flankierende Maßnahmen zum Abfangen neu entstehender Belastungen durch Gruppenarbeit werden vom Betriebsrat nicht gefordert.

Im Betrieb C werden Lohnhöhe und Kooperation bei hoch kooperativer und selbst-disponierender Arbeit von Facharbeitern dadurch gesichert, daß der Betriebsrat möglichst wenig in die informellen (Lohnabrechnungs-)Verfahren eingreift, die Vorgabezeiten nach Richtwerten für die komplexe Montage gegen systematische Zeitermittlungen abzusichern sucht und die organisatorische Form des Ineinanderlaufens von Montagearbeiten mit Zeitvorgaben und (Kunden-)Reparaturaufträgen ohne Vorgabezeiten zu bewahren sucht. Die Maßnahmen des Betriebsrates in diesem Facharbeiterbetrieb sind daran orientiert, eine maximale Offenheit bzw. Unabhängigkeit von steuernden und disziplinierenden Eingriffen der Betriebsleitung sicherzustellen, damit Arbeitsfreiräume und Lohnhöhe der Arbeitskräfte zu sichern.

Beide Stoßrichtungen der Betriebsratsarbeit sind prekär. Im ersten Fall führen sie auf seiten der Arbeitskräfte zu einer Belastungsverdichtung, im zweiten Fall kann auf längere Sicht der Durchgriff der Unternehmensleitung auf die relativ autonome Arbeitssituation kaum verhindert werden (12).

2. Zur Einflußnahme auf die Arbeitsbedingungen

Unter Einflußnahme auf die Arbeitsbedingungen verstehen wir hier die Aktivitäten des Betriebsrates, die sich auf den Abbau der körperlichen

und geistig-nervlichen Belastungen im Arbeitsprozeß und auf die Verbesserung der Arbeitsumgebung beziehen, ferner auf die Arbeitssicherheit und auf Arbeitszeitregelungen. Solche Aktivitäten des Betriebsrates mit Bezug auf die genannten Problembereiche erfolgten immer im gesamtbetrieblichen Kontext und bezogen sich nicht auf die Besonderheiten der Veränderungsmaßnahmen (13). Insoweit neue, veränderte oder spezielle Belastungen vom Betriebsrat registriert wurden - insbesondere im Zusammenhang mit Gruppenarbeit, Arbeitstempo, Typenwechsel und individueller Selbstüberforderung, was durchweg der Fall war - führten sie nicht zu neuen oder gar maßnahmespezifischen Aktivitäten des Belastungsabbaus.

a) Aktivitäten zum Abbau von Belastungen im Arbeitsprozeß und zur Verbesserung der Arbeitsumgebung (14)

(1) Konkrete Aktivitäten des Betriebsrates in diesem Bereich finden sich primär in denjenigen unserer Untersuchungsbetriebe, in denen körperliche Belastungen im traditionellen Sinne von "Schwerarbeit" (Heben, Körperhaltung etc.) und vergleichsweise (bezogen auf gleichartige Betriebe) besonders negative Einflüsse durch die Arbeitsumgebung (insbesondere Lärm, Geruch etc.) vorherrschen. Dagegen werden Belastungen, die nicht zu diesem konventionellen Syndrom gehören und auch normativ nicht geregelt sind, zwar vielfach registriert, aber nicht zum Gegenstand konkreter Aktivitäten des Betriebsrates. Hierzu gehören insbesondere Arbeitstempo, Habitualisierungsschwierigkeiten, Belastungen durch Kooperationserfordernisse u. ä. und darauf aufbauende körperliche und geistig-nervliche Belastungen.

(2) Aktivitäten, die sich auf den Abbau körperlicher Belastungen in den Arbeitsprozessen richten, finden sich insbesondere in den Betrieben A, C, D, E I und II, wenn auch in sehr unterschiedlicher Form, die mit der jeweiligen Betriebsstruktur bzw. den verschiedenartigen Arbeitsprozessen in Verbindung zu bringen ist (Betriebe des Straßenfahrzeugbaus, der EBM-Verarbeitung und des Maschinenbaus von allerdings unterschiedlicher Größe).

Betrieb A ist ein typisches Beispiel. (Maßnahme 12; durch Gruppenlohnverfahren gesteuerte Gruppenarbeit an einer Pressenstraße.) Hier richtete sich die Arbeit des Betriebsrates insbesondere auf Vorschläge zu technischen Verbesserungen im Bereich des Transports der (schweren) Werkstücke und auf den vermehrten Einsatz von Handhabungsgeräten. Entsprechendes gilt für die Bewältigung von Arbeitsumgebungseinflüssen, wobei die Lärmdämmung im Vordergrund stand. Alle diese - durchaus auch die Veränderungsmaßnahmen einbegreifenden - Aktivitäten müssen allerdings im Zusammenhang mit den laufenden betriebstypischen Arbeiten des Betriebsrates gesehen werden, der in einem Großbetrieb mit traditionell schweren Arbeitsbedingungen laufend speziell mit diesen Fragen befaßt ist (Schwerarbeit im Bereich

der Pressen und die Bewältigung des Lärmproblems im sehr lärmin-
tensiven Behälterbau). Diese Probleme werden bei der Einführung der
neuen Maßnahmen gleichsam automatisch von den dafür bestehenden
Gremien behandelt. Eine ähnliche Situation liegt in den anderen Be-
trieben vor.

Bei der in Z 12 beschriebenen Umstellung der Galvanik (Betrieb
D) liegt der einzige Fall in unserem Material vor, in dem der Betriebs-
rat aufgrund erheblicher Unruhe unter den betroffenen Arbeitskräften
massiv in die technischen Veränderungen während und nach deren In-
stallierung eingriff, um insbesondere körperliche Belastungen zu sen-
ken und die Umgebungsbedingungen zu verbessern (ohne formale Bezug-
nahme auf den § 91 BetrVG). Nicht zu übersehen ist allerdings, daß
die Betriebsleitung selber zu diesem Zeitpunkt höchstes Interesse dar-
an hatte, den Betriebsrat in die Verantwortung für die Gestaltung der
Anlage einzubeziehen, um weitere Schwierigkeiten mit der Belegschaft
zu vermeiden, zumal im Vergleich zur vorhergehenden Anlage die kör-
perlichen Belastungen evident gewachsen waren. Insgesamt konnte eine
wesentlich verbesserte Situation in der Belastungs- und Umgebungs-
perspektive erreicht werden.

In Betrieben, die traditionell keine Schwerarbeit im konventionellen
Sinne hatten, fand sich auch bei den neuen Maßnahmen kaum Bezugnah-
me auf körperliche Belastungen.

(3) Geistig-nervliche Belastungen (15) aus den Arbeitsprozessen wur-
den von den Betriebsräten in allen Betrieben registriert, durchweg
mit hohem Gewicht, wenn auch vergleichsweise unterschiedlicher Be-
deutung, je nach anderen vorherrschenden Belastungen. Auch hier
wurden diese Belastungen nur begrenzt mit den Veränderungsmaßnah-
men in Verbindung gebracht. Sie werden vor allem dort nicht maßnah-
mespezifisch behandelt, wo auch in anderen Betriebsbereichen entspre-
chende Belastungen beanstandet wurden, sie also nichts "Besonderes",
"Neues" darstellten. In keinem Fall erfolgte eine konkrete Aktivität
hinsichtlich einer gestalterischen Veränderung der betroffenen Arbeits-
prozesse.

Vorwiegend ausschließlich in dieser Perspektive wurden Belastun-
gen registriert in den Betrieben aus dem Bereich Feinmechanik/Optik
bzw. Elektrotechnik, in denen alle Maßnahmen bezogen auf Montage-
arbeitsplätze und weibliche Arbeitskräfte bezogen waren (Betriebe B,
F, G, H).

Hinsichtlich der geistig-nervlichen Belastung wurde in diesen Be-
trieben, aber auch in dem Facharbeiterbetrieb C (Maschinenbau), in
den Montageprozessen von Betrieb E II und D (Straßenfahrzeugbau bzw.
Zweiradzubehör) sowie im Betrieb A (Montage und Fertigung schwerer
Preßteile) das Arbeitstempo als zentraler Belastungsfaktor registriert.

In den Betrieben B, D, E II und F wurden zusätzlich Belastungen
durch den Typenwechsel angesprochen. Hingewiesen wurde insbeson-
dere darauf, daß sich die Arbeitskräfte stets in die neuen Arbeitsgänge

einarbeiten müssten, dadurch nicht auf die geforderte Leistung kämen, wodurch vor allem Hetze entstünde.

Subjektive Überforderung durch den Leistungslohn und dadurch nervliche Belastung wurde insbesondere in den Betrieben F, G und H (die Maßnahmen richteten sich auf die Freigabe individueller Leistung) sowie E I und E II (eingefrorener Gruppenakkord, aber mit Anlaufstörungen) registriert. In allen diesen Fällen gab es aber - wie erwähnt - keinerlei auf die Gestaltung der Arbeitsprozesse bezogene Aktivitäten der Betriebsräte.

b) Aktivitäten zur Arbeitssicherheit

(1) Auch die Aktivitäten des Betriebsrates zur Arbeitssicherheit spielen sich immer im generellen Zusammenhang seiner einschlägigen Aktivitäten ab und beziehen sich in keinem der untersuchten Fälle auf die Besonderheiten einer bestimmten Maßnahme. Dies ist zunächst unmittelbar evident, auf den zweiten Blick jedoch durchaus problematisch. Eine Reihe gerade der Merkmale neuer Maßnahmen, die von den Betriebsräten registriert werden (z. B. Habitualisierungsprobleme bei häufigen Umsetzungen oder Typenwechsel), bergen - möglicherweise und zumindest in der Sicht der Arbeitskräfte (vgl. Kap. V) - auch neue Unfallgefahren und neue Risikofaktoren für die Gesundheit.

(2) Betriebsräte kommen auf Arbeitssicherheitsmaßnahmen nur in jenen Betrieben zu sprechen, die auch schwere körperliche Arbeit und vergleichsweise schlechte Arbeitsumgebungsbedingungen im traditionellen Sinne bieten (Betriebe A, C, D, E I, E II). Ein Beispiel ist der Betrieb A (vergleichsweise hohe Unfallrate in Maßnahme A 12, bereichstypische Schnittverletzungen durch Bleche). Hier sehen die Betriebsräte zwar eine hohe Bedeutung der Unfallgefahr, diese aber nicht im unmittelbaren Zusammenhang mit den beschriebenen Veränderungsmaßnahmen. Ob dort, wo das neue Verfahren eingeführt ist, sich Veränderungen in den Unfallraten ergeben haben, ist den Betriebsräten nicht bekannt (und anhand vorliegender betrieblicher Statistiken in dieser Desaggregation auch nicht feststellbar). Wie bisher schon gelten bestimmte Betriebsbereiche als mehr oder weniger unfallgefährdet. Ob die technischen Veränderungen (z. B. Handhabungssysteme in der Maßnahme A 12) oder organisatorische Veränderungen (z. B. Gruppenarbeit und begrenzte Arbeitsplatzrotation in Maßnahme A 11) hier neue Bedingungen schaffen, hatten die Betriebsräte nicht überprüft. Ihr Bezugspunkt für die Einschätzung des Unfallrisikos und damit der Bereiche, auf die sie sich zu richten haben, sind die herkömmlich als unfallträchtig geltenden Fertigungsweisen ("Pressen") und traditionell als unfallträchtig im Betrieb bekannten Fertigungsbereiche ("Preßwerk").

In den feinmechanisch-optischen und elektro-technischen Betrieben B, G und H wurde bei der Behandlung der neuen Arbeitsformen die

Frage des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit von den Betriebsräten überhaupt nicht angesprochen (obwohl hier die Arbeitskräfte durchaus gesundheitliche Gefahren sahen; vgl. Kap. V).

(3) Insgesamt wurden diese Hinweise nur aufgenommen, um zu zeigen, daß Besonderheiten der neuen Maßnahmen einerseits (häufige Umsetzungen, breitere Arbeitsinhalte u. ä.) nicht-herkömmliche mögliche Unfallfaktoren (Konzentrationserfordernisse, Habitualisierungsprobleme etc.), andererseits die betreffenden Aktivitäten des Betriebsrates nicht beeinflussen. Material zum Zusammenhang von Unfallentwicklung und der Einführung neuer Arbeitsformen lag in keinem der Betriebe vor. Vermutungen über mögliche Zusammenhänge - vgl. die Beispiele oben - ergeben sich aus den Hinweisen in der Arbeitskräftebefragung (vgl. Kap. V).

c) Aktivitäten zu Arbeitszeitregelungen

(1) Aktivitäten des Betriebsrates, die sich auf Arbeitszeitregelungen bezogen, wurden in einigen Fällen durch die Veränderungsmaßnahmen unmittelbar angeregt - waren allerdings durchweg defensiv.

(2) In den beschriebenen Gruppenarbeiten (z. B. Maßnahme A 12) und bei gruppenartig verändertem Arbeitseinsatz (Maßnahme A 11 und B 52) wurde es aufgrund der Arbeitsform auch notwendig, einer gemeinsamen Urlaubsregelung für zusammenhängende Bereiche und Arbeitsprozesse zuzustimmen.

Ebenfalls in die Defensive gedrängt (oder auch: durch die Veränderungsmaßnahmen nicht aus der Defensive befreit) war der Betriebsrat bei einigen Maßnahmen hinsichtlich der Sicherung der Einhaltung von Pausen: Die Tempoanforderungen führten dazu, daß Pausen in den Betrieben B, F, G, H teilweise durchgearbeitet wurden. In diesen Fällen wurde zwar von den Betriebsräten an die Arbeitskräfte appelliert, die Pausen einzuhalten, teilweise auch zusammen mit den Betriebsleitungen das Verbot, in den Pausen durchzuarbeiten, ausdrücklich dargelegt. Konkrete Durchsetzungsaktivitäten darüber hinaus wollten die Betriebsräte aber nicht entfalten, um Konflikte mit den Arbeitskräften angesichts generell als zu kurz eingeschätzter Vorgabezeiten und generell beanstandeter "Hetze" zu vermeiden.

(3) Nur ein Fall liegt vor, in dem der Betriebsrat versuchte, die technisch-organisatorischen Möglichkeiten einer Maßnahme - nämlich Rotation und Puffer - dazu zu nutzen, seine Argumente zur Durchsetzung von einer von ihm angestrebten Arbeitszeitregelung, hier: von Gleitzeit, zu verstärken (Maßnahme B 52). Abgesehen von der schwachen Verhandlungsposition des Betriebsrates reichten die realisierten Veränderungsformen auch objektiv nicht aus, Gleitzeit zu ermöglichen: zu geringe Umsetzungsmöglichkeit aus qualifikatorischen Gründen;

Notwendigkeit der Einigung der Arbeiterinnen am Vortag wegen zu kleiner Puffer zwischen Arbeitsgruppen u. ä. - Im Betrieb G verspricht sich der Betriebsrat eine bessere Nutzungsmöglichkeit der vorher schon eingeführten Gleitzeitregelung aufgrund der neuen Maßnahme (Einzelarbeitsplätze, G 72).

(4) Überstunden, Schichtarbeit (auch Samstagsarbeit und Kurzarbeit) - vorfindlich in fast allen Fällen - waren Probleme, die von den Betriebsräten in gesonderten Zusammenhängen gesehen und aktiv bearbeitet wurden und die nicht in Zusammenhang mit betrieblichen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation gebracht wurden.

(5) Anmerkung: In der Perspektive der Steuerung des Arbeitsrhythmus ist zu ergänzen: In den eher gruppenförmigen Maßnahmen war es durch sozialen Druck kaum mehr möglich, persönliche Verteilzeiten zu nutzen; der disziplinarisch durchgesetzte Stückzahlruck erlaubt - auch wo es technisch und organisatorisch möglich gewesen wäre, also auch an modifizierten Fließarbeitsplätzen (bzw. Einzelarbeitsplätzen) kaum den Aufbau ausreichender Puffer, zumal mit der Pufferungsmöglichkeit im allgemeinen die Springer abgeschafft wurden. Auch bei aufgefülltem Puffer, so registrierten die Betriebsräte, sei der soziale Druck hoch, am Arbeitsplatz zu verharren (besonders Betriebe E II, F, G, H).

D. Probleme der Arbeitskräfte in der Sicht des Betriebsrates

Angesichts der dargestellten Formen der Einschaltung in die Umstellungen und der Stoßrichtungen der Aktivitäten der Betriebsräte ist zu fragen: Inwieweit greift der Betriebsrat in seinen Aktivitäten die unter den spezifischen Bedingungen der Veränderungsmaßnahme von den Arbeitskräften artikulierten Probleme und Erwartungen auf? Nimmt er sie überhaupt wahr? Inwieweit erkennt und artikuliert der Betriebsrat von den Arbeitskräften nicht artikuliert, objektive Reproduktionsprobleme in den neuen Maßnahmen? Erkennt er sie auch bei inkonsistentem Verhalten oder ambivalenter Einstellung der Arbeitskräfte bezüglich der neuen Arbeitsformen?

Es geht im folgenden nicht darum, die Problemsicht der Betriebsräte systematisch mit den Einstellungen und Erwartungen der Arbeitskräfte zu vergleichen, wie sie im Kapitel V dargelegt werden. Auch ist die Problemsicht der Betriebsräte bereits vielfach in die Darstellung eingegangen, z. B. in die Behandlung der Aktivitäten. Hier sollen einige Strukturen der Wahrnehmung und Artikulation aufgezeigt werden, die sich aus speziellen Vertretungsproblemen der Betriebsräte bei neuen Maßnahmen ergeben. Die Struktur ihrer Problemwahrnehmung und -artikulation ist in doppelter Weise geprägt:

Die Probleme der Arbeitskräfte in den neuen Maßnahmen werden, wie gezeigt, von den Betriebsräten in erster Linie als generelle Probleme aufgegriffen: d. h. als betriebsübliche Probleme auf seinen klassischen Aktivitätsfeldern. Besondere Probleme in den Veränderungsmaßnahmen werden in die herkömmlichen Aktivitäten des Betriebsrates transformiert; dadurch werden die besonderen Bedingungen und Folgen der Arbeitssituation in den neuen Maßnahmen vielfach verkannt oder die Eingriffe nicht an den speziellen Erfordernissen und Möglichkeiten dieser Veränderungen ausgerichtet. Die "Transformation" (vgl. unten) ist selbst ein Versuch, mit den Problemen fertig zu werden.

Das schließt nicht aus, daß auch besondere "neue" Probleme der neuen Arbeitsformen von den Betriebsräten wahrgenommen werden. Hierbei ist die Problemwahrnehmung in einer besonderen Weise strukturiert: Zum einen werden die inneren und äußeren betrieblichen Bedingungen der neuen Arbeitsformen in einer Weise interpretiert, die wesentliche Reproduktionsprobleme der Arbeitskräfte verdeckt ("unsere Montagearbeiterinnen wollen sich nicht qualifizieren"); zum anderen werden Merkmale dieser Arbeitsformen vordergründig mit negativen Reproduktionsfolgen für die Arbeitskräfte in Verbindung gebracht, was dazu führt, daß mögliche positive Reproduktionseffekte der neuen Arbeitsformen nicht genügend gesehen und (z. B. durch flankierende Maßnahmen) gesichert werden ("Arbeitsplatzwechsel belastet nur").

1. Problemsicht auf den klassischen Handlungsfeldern

Wir gehen zunächst auf Strukturen der Problemsicht im Zusammenhang mit den klassischen Bereichen der Betriebsratsaktivitäten ein.

(1) Lohn: Wie bei jeder Veränderung der Arbeitssituation steht für Arbeitskräfte und Betriebsrat die Lohnsicherung (Lohnhöhe und Status der Arbeitskräfte) im Mittelpunkt ihrer Problemsicht. Die Betriebsräte gehen dabei durchweg davon aus, daß eine (erwartete, absehbare) Einkommenssteigerung in jedem Falle ihre formale Zustimmung zu einer Veränderung gegenüber den Arbeitskräften legitimiert. Wesentlich für die Struktur der Problemwahrnehmung der Betriebsräte in diesem Bereich sind zwei Aspekte:

(a) Die Lohnfrage wird isoliert von den Besonderheiten der jeweiligen neuen Arbeitsformen behandelt. Unabhängig davon, welche besondere Form die neue Arbeitsgestaltung hat, erfolgt die Betrachtung des Lohnproblems durch den Betriebsrat zum einen unter seinen begrenzten Handlungsmöglichkeiten entsprechend den Regelungen des § 77 Abs. 3 BetrVG (Vorrang tarifvertraglicher Regelungen); zum anderen unter den betriebsüblichen, eingefahrenen lohnpolitischen Vorstellungen von Betriebsrat und Unternehmensleitung. Gelingt es, Lohnhöhe und Status der Arbeitskräfte abzusichern, werden weitere Probleme (individuelle Eingruppierung, Vorgabezeiten) wie bei jeder anderen

Veränderung im Betrieb behandelt. Insoweit die neuen Arbeitsformen lohnrelevante Merkmale aufweisen, versucht der Betriebsrat, diese im Rahmen der jeweils gültigen tarifvertraglichen Regelungen geltend zu machen. Aus normativ-institutionellen Gründen kann die Tatsache, daß neue Arbeitsformen besondere Merkmale aufweisen (Rotation, breiteren Arbeitsinhalt etc.), im allgemeinen keine Rolle spielen für die Problemsicht der Betriebsräte über die tarifvertraglich gültigen Regelungen hinaus.

(b) Der Betriebsrat versucht, andere Probleme, die sich mit den neuen Maßnahmen verbinden, dadurch zu bewältigen, daß er ihre Lösung in den Zusammenhang der Entlohnung transformiert (16).

So versucht der Betriebsrat (ob es gelingt oder nicht), Zugriff zum Arbeitstempo etwa dadurch zu erlangen, daß er neue Zeitaufnahmen veranlaßt und bessere Vorgabezeiten zu erreichen trachtet; er versucht, psychische Belastungen zu vermindern, indem er Lohnabsicherung für längere Einarbeitungszeiten vereinbart u. ä. Das heißt, er versucht, Probleme der Arbeitskräfte in den neuen Arbeitsformen dadurch in den Griff zu bekommen, daß er sie so definiert, daß sie seinen normativ geregelten z. T. obligatorischen Mitbestimmungsrechten (insbesondere nach § 87 (1) Ziff. 10 und 11 BetrVG) unterliegen. Dadurch geraten ihm allerdings Erfordernisse aus dem Blickfeld, die in den neuen Maßnahmen - entsprechend starke Stellung des Betriebsrates vorausgesetzt - angesichts der betrieblichen Interessen an neuen Arbeitsformen möglicherweise zum Verhandlungsgegenstand gemacht werden könnten.

Um bei den oben genannten Beispielen zu bleiben: Probleme des Arbeitstempos werden z. B. über die Regelung der Zeitvorgaben oder der Stückzahlnormen bei Prämienlöhnen angegangen (die nur einen Teil des Problems ausmachen), es wird aber nicht versucht, das Arbeitstempo unmittelbar zum Verhandlungsgegenstand zu machen; psychische Belastungen werden z. B. über längere Einarbeitungszeiten (und damit primär in der Leistungsperspektive, "auf den Akkord kommen") zu mindern gesucht, es werden aber keine Qualifizierungsmaßnahmen für Arbeitskräfte angestrebt (die etwa psychische Belastungen bei Umsetzungen etc. abbauen würden). Hier fehlen dem Betriebsrat weitgehend Orientierungen und normative Voraussetzungen.

In diesem Zusammenhang ergeben sich einerseits - begrenzte - Differenzen zur Problemsicht der Arbeitskräfte (17): Auch für diese ist zunächst die Lohnsicherung von primärem Interesse. Sie beziehen aber ihre Probleme - eben z. B. zeitliche Intensivierung und qualifikatorische Anpassung - sehr viel spezifischer auf ihre besondere Arbeitssituation, als es der Betriebsrat tut (Störungen, unvorhersehbare Stückzahländerungen, nicht durchschaubare disziplinarische Eingriffe etc.). Sie unterstellen dem Betriebsrat fehlende Information und fehlenden Kontakt. Seine normativen Handlungsbedingungen sind ihnen weitgehend unbekannt. Andererseits gelingt es dem Betriebsrat durch diese "Transformation" nicht, die von den Arbeitskräften wahrgenom-

menen Probleme so zu artikulieren, daß diesen selbst ihre Reproduktionsprobleme - z. B. Verschleiß durch individuelle Leistungskonkurrenz, Gefährdung durch fehlende Qualifikation - bewußt werden.

(2) Abbau von Belastungen: Hier ist die Problemwahrnehmung der Betriebsräte betriebsspezifisch geprägt. Beherrscht werden von ihnen auch primär nur die darauf bezogenen Ausschnitte gesetzlicher und sonstiger normativer Regelungen. Das Wahrnehmen neuer Belastungsprobleme in den Veränderungsmaßnahmen scheitert nicht nur an objektiven Schwierigkeiten, etwa fehlender spezieller Kenntnisse. Es scheitert gegenüber neuen Formen der Arbeitsgestaltung auch an der auf traditionelle betriebliche Bereiche und traditionelle betriebliche Belastungsprobleme ausgerichteten Orientierungen des Betriebsrates.

In diesem Bereich ergeben sich erhebliche Differenzen der Problemwahrnehmung zwischen Betriebsräten und den in den neuen Maßnahmen eingesetzten Arbeitskräften. Dabei handelt es sich im wesentlichen um unterschiedliche Wahrnehmung der Wichtigkeit von Belastungen und um die Wahrnehmung bereits vorhandener Belastungen, die durch die neuen Maßnahmen besonders virulent werden.

In den Betrieben der Feinmechanik/Optik (Betrieb B) und Elektrotechnik (Betrieb F, G und H), durchweg Montagearbeiten in den Maßnahmetypen II, III und IV und durchweg mit angelernten weiblichen Arbeitskräften besetzt, werden ganz allgemein geistig-nervliche Belastungen wie auch Umgebungsbelastungen von den Betriebsräten wie von den Arbeitskräften registriert (vgl. im einzelnen oben). Sie spielen aber für den Betriebsrat, insbesondere im Vergleich zu Lohnfragen und zur Arbeitsplatzsicherheit, nur eine untergeordnete Rolle. Darin kommt einerseits zwar die auf zentrale Reproduktionserfordernisse ausgerichtete generelle Interessenvertretung zum Ausdruck; zum anderen wird allerdings deutlich, daß die Betriebsräte nicht wahrnehmen, daß diesen Problemen von den Arbeitskräften in den neuen Arbeitsformen in jenen Betrieben erheblich stärkere Bedeutung zugemessen wird. Hier wird von den Betriebsräten vielfach das Gewicht der nervlichen Belastung für Arbeitsgruppen unterschätzt, deren Arbeitsbedingungen und vor allem deren Wahrnehmung von Arbeitsbedingungen ihm nicht aus eigener Erfahrung geläufig sind (so insbesondere bei weiblichen und/oder ausländischen Arbeitskräften).

In den Betrieben der EBM-Verarbeitung, des Maschinen- und des Straßenfahrzeugbaus (Betriebe A, C, D, E I und E II) wurden, wie gezeigt, von den Betriebsräten erhebliche Probleme im Bereich der körperlichen Belastungen und der Arbeitsumwelt betriebs- und bereichsspezifisch registriert. Diese Belastungen werden von den Arbeitskräften in den neuen Maßnahmen in gleicher Weise wie vom Betriebsrat gesehen, jedoch - entsprechend den Feststellungen in den feinmechanisch-optischen und elektrotechnischen Betrieben - von den Arbeitskräften als sehr viel schwerwiegender beurteilt.

Psychische Belastungen durch die neuen Maßnahmen werden von den Betroffenen auch in jenen Betrieben geltend gemacht, in denen die Betriebsräte primär die körperliche Belastung betonen. In diesen Maßnahmen unterschätzt der Betriebsrat die betriebsuntypischen Belastungen durch Merkmale der neuen Arbeitsformen selbst (z. B. durch Umsetzungen).

Wichtig erscheint weiter, daß die Betriebsräte die Bedeutung traditioneller Belastungen, die in den neuen Arbeitsformen erheblich spürbarer oder überhaupt erst virulent werden, nicht ausreichend wahrnehmen. Sie werden aber von den betroffenen Arbeitskräften durchaus artikuliert. Hierzu gehören z. B. Lärm bei Konzentrationsleistungen aufgrund erweiterter Arbeitsinhalte (Maßnahme F 61) und bei Kontroll- und Prüfarbeiten (Maßnahme H 83); räumliche Enge aufgrund der Ausstattung von Einzelarbeitsplätzen (Maßnahme G 72).

(3) Arbeitsschutz/Unfallverhütung: Für diesen Bereich wurde schon gezeigt, daß die Betriebsräte auf neue, maßnahmespezifische Einflußfaktoren für die Arbeitssicherheit nicht Bezug nehmen. Von den Arbeitskräften dagegen werden solche Einflußgrößen sowohl wahrgenommen als auch artikuliert, wobei wir allerdings nicht feststellen konnten, inwieweit hier Einschätzungen (oder auch subjektiv: Ängste) vorlagen und/oder konkrete Vorkommnisse registriert wurden. Zusammenhänge zwischen neuen Arbeitsformen und Arbeitssicherheit werden von den Betriebsräten - im Unterschied zu den Arbeitskräften - kaum wahrgenommen.

Im Betrieb A wurde von den Arbeitskräften z. B. die durch das dort eingeführte Verfahren angestrebte und ermöglichte, aber unbeliebte Umsetzung in engen Zusammenhang mit den Unfallgefahren gebracht (es erfolgt weniger Rotation in den Arbeitsprozessen als zwischen den Prozessen zwecks quantitativer Mobilität); auch das Habitualisierungsproblem wird nicht nur - wie vom Betriebsrat - in der Perspektive der Leistungserbringung gesehen, sondern auch im Sinne der Arbeitssicherheit interpretiert; ähnliche Zusammenhänge finden sich in anderen Untersuchungsbetrieben.

(4) Arbeitszeit: Probleme, die mit Arbeitszeitregelungen zusammenhängen, werden von den Betriebsräten vielfach registriert. Sie werden aber - ähnlich wie die Arbeitssicherheit - kaum mit den neuen Arbeitsformen in Verbindung gebracht.

So wird das Problem der Pausenregelung vom Betriebsrat wie von den Arbeitskräften gleichermaßen wahrgenommen. Die Betriebsräte verknüpfen dabei die Ursachen nichtgenutzter Pausen (sowohl geregelter wie auch individuell wahrnehmbarer Erholzeiten) auch in den Veränderungsmaßnahmen mit generellen Momenten des Arbeitsprozesses ("schlechte" Vorgabezeiten, allgemeiner Leistungsdruck). Nur teilweise wahrgenommen, aber als Problem der neuen Arbeitsformen nicht gegenüber den Arbeitskräften artikuliert, wird dagegen die durch

die Struktur der neuen Arbeitsformen vorgegebene Intransparenz der möglichen Verteil- und Erholzeiten (z. B. bei entkoppelten Fließarbeitsplätzen) sowie der soziale Druck (z. B. bei Gruppenarbeit), Pausen und Erholzeiten nicht zu nutzen (Betriebe E II, A, B, G).

Anders ist die Wahrnehmung und Artikulation des Überstunden- bzw. Schichtarbeitsproblems bei Betriebsräten und Arbeitskräften. Die Betriebsräte sehen Überstunden und Schichtarbeit generell - und ohne spezifischen Bezug auf die Maßnahmen - als Belastung an. Sie gehen aber davon aus, daß bei gegebener Arbeitsmarktlage zur Sicherung der Arbeitsplätze Überstunden akzeptiert werden müssen, wie auch davon, daß die Arbeitskräfte Überstunden (oder auch Schichtarbeit) aus verschiedenen Gründen wollen bzw. brauchen (Betriebe A, B, C, D, E I, H).

In diesem Bereich sehen die Betriebsräte und die Arbeitskräfte die Probleme ziemlich gleich. Dabei artikulieren die Betriebsräte die längerfristigen Reproduktionsinteressen der Arbeitskräfte auch diesen selbst gegenüber. Sie übersehen allerdings vielfach (z. B. bei ausländischen Arbeitskräften), daß trotz der Widerstände der Arbeitskräfte gegen den Abbau der Überstunden diese als ganz außerordentliche Belastungen eingeschätzt werden.

2. Problemsicht im Hinblick auf Bedingungen und Merkmale neuer Arbeitsformen

a) Problemsicht und betriebliche Bedingungen

Eine Reihe neuer Probleme der Arbeitskräfte in den Veränderungsmaßnahmen muß in der Perspektive (betrieblicher oder spezieller) Rahmenbedingungen betrachtet werden. Wir greifen hier (1) das Arbeitstempo und (2) die Arbeitskräftestruktur als diejenigen Gesichtspunkte heraus, die von den Betriebsräten am häufigsten in diesem Zusammenhang genannt werden.

(1) Es gibt kein Problem, das in ähnlicher Weise in allen untersuchten Maßnahmen von den Betriebsräten sowie der Mehrheit der Arbeitskräfte so durchgängig hervorgehoben wird wie das Arbeitstempo und die Arbeitshetze (vgl. auch Kapitel V) (18).

Im Aufgreifen des Arbeitstempos und in seiner Interpretation durch die Betriebsräte kommt bei den Betrieben der Elektrobranche (Montagearbeiten F, G und H) zum Ausdruck, daß sie zwar übereinstimmend mit den Arbeitskräften Fakten wahrnehmen (Selbstüberforderung), die besondere Bedeutung für die Veränderungsmaßnahmen aber anders beurteilen und artikulieren. Arbeitstempo wird durchweg vom Betriebsrat als psychische Belastung interpretiert. Die Reproduktionsfolgen werden insbesondere im langfristigen psychischen und physischen Verschleiß gesehen. In bezug auf die Maßnahmen wird in der Regel jedoch

nicht erkannt, daß durch das Arbeitstempo auch zentrale Merkmale dieser neuen Arbeitsformen selber, die positive Auswirkungen für die Arbeitskräfte haben könnten, nämlich insbesondere die Möglichkeit zur Selbstbestimmung des Arbeitsrhythmus (individuell und kollektiv) und das Bewältigen breiterer Arbeitsinhalte, negativ beeinflußt, wenn nicht aufgehoben werden.

In den meisten übrigen Betrieben hingegen wird nicht wahrgenommen und artikuliert, daß die Maßnahmen ja gerade darauf angelegt sind, mit Flexibilitätsanforderungen an die Arbeitsprozesse fertig zu werden (z. B. mit quantitativen Anforderungen des Absatzmarktes). Diese Flexibilitätsbewältigung ist im allgemeinen nicht nur in der Anlaufphase mit einer friktionsreichen Arbeitsorganisation verbunden (z. B. in der Maßnahme B 52), sondern schlägt auch im Normallauf in unterschiedlicher Weise auf die Arbeitskräfte durch. Die Flexibilität kann aber von den betroffenen Arbeitskräften z. B. nicht oder nur begrenzt im Sinne von Selbststeuerung des Arbeitsrhythmus oder zur Qualifizierung beherrscht werden: So folgt aus den eingeschobenen Eilaufträgen mit disziplinarisch sichergestelltem Termindruck im Betrieb eher Arbeitshetze als "autonome" Bewältigung des Arbeitsprozesses; so gelingt nicht das Mitziehen noch nicht eingearbeiteter Kollegen oder deren Qualifizierung in den Maßnahmen A 11 und A 12.

In allen diesen Fällen wird auch deutlich, daß in den neuen Arbeitsformen traditionelle hierarchische Strukturen unangetastet bleiben. Die disziplinarischen Eingriffe werden von den Arbeitskräften wahrgenommen als Neutralisierung von möglichen positiven Effekten der Maßnahmen: so z. B., daß ein eigener Arbeitsrhythmus nicht möglich wird durch die von den Meistern unerwartet erhöhten Stückzahlen bei Termindruck.

Auch die Betriebsräte nehmen die Eingriffe der unteren Vorgesetzten wahr. Sie sehen darin aber primär einen falschen Führungsstil oder individuell falsches Verhalten. Sie artikulieren nicht das strukturelle Problem, daß durch disziplinarische Bestimmungen von Arbeitstempo oder Arbeitshetze zentrale Potentiale der neuen Arbeitsformen selbst verletzt werden, die Regelung der hierarchischen Struktur also selbst Bestandteil der Veränderungsmaßnahmen zu sein hätte.

Die in diesem Zusammenhang entstehenden Probleme werden von Betriebsrat und Arbeitskräften ziemlich einheitlich wahrgenommen und als Belastungen identifiziert. Nur sehr begrenzt artikuliert werden aber von der betrieblichen Interessenvertretung die - auch von den Arbeitskräften nicht erkannten und artikulierten - Merkmale solcher neuer Arbeitsformen als strategische Momente des Arbeitseinsatzes und der Nutzung von Arbeitskraft; sie werden demgemäß auch nicht als Gegenstand der Interessenvertretung bei der Einführung solcher Maßnahmen behandelt.

(2) Insoweit der Betriebsrat speziell auf Veränderungsmaßnahmen überhaupt Bezug nimmt, geht er - wie das Management auch - nur be-

grenzt auf die betrieblichen Rahmenbedingungen für die arbeitskräftebezogenen Auswirkungen der Veränderungsmaßnahmen ein. Betriebliche Bedingungen für Maßnahmen werden von ihm explizit im wesentlichen nur im Zusammenhang mit der betrieblichen Arbeitskräftestruktur (Qualifikation, Geschlecht, Nationalität, Alter) formuliert, und zwar durchweg in einer defensiven Perspektive. Dabei tritt gerade hier eine für die Wahrnehmung spezieller Probleme schwierige Situation auf: Der Betriebsrat betrachtet betriebliche Bedingungen (hier: Arbeitskräftestruktur) als unvermeidlich gegeben und als starre Einflußgrößen für Belastungen. Die in den Maßnahmen bzw. betrieblichen Strategien selber liegenden Verursachungsfaktoren, deren Anpassung oder neutralisierende Ergänzung angesichts betrieblich gegebener Bedingungen werden nicht aufgegriffen.

In diesem Zusammenhang spielen insbesondere die Veränderungsmaßnahmen in Arbeitsprozessen mit weiblichen Arbeitskräften eine Rolle. Betriebsräte formulieren ihre Vorstellungen von Einstellungen und Verhaltensweisen der weiblichen und insbesondere auch ausländischen Arbeitskräfte durchweg klischeehaft, sicherlich im Einklang mit ihren Erfahrungen (und denen des Managements). Drei Klischeevorstellungen seien hier in unserem Zusammenhang etwas überspitzt herausgehoben: Erstens, Frauen wollen und/oder können sich nicht wesentlich weiterqualifizieren; zweitens, Frauen sind primär daran interessiert, ohne Rücksicht auf ihre physische und psychische Belastung Geld zu verdienen; drittens, Frauen wollen zwar möglichst isoliert arbeiten, aber auch nicht von ihrem Arbeitsplatz versetzt werden. (Es muß festgehalten werden, daß für diese - objektiv durchaus überwiegend vorfindlichen Einstellungs- und Verhaltensweisen - von den Betriebsräten Begründungen angeführt werden - Doppelbelastungen, Lebensarbeitsphasen, Vorbildung etc.)

Derartige Einschätzungen der Arbeitskräftestruktur (weibliche Arbeitskräfte) finden sich in den Betrieben B, H, D, F und G. Entsprechendes gilt auch für die Wahrnehmung und Artikulation der Probleme männlicher ausländischer Arbeitskräfte (z. B. im Betrieb A).

Das Problem ist weniger, daß diese Klischees nicht zutreffen (wofür vielfache Belege sprechen) (19). Wesentlich in unserem Zusammenhang ist, daß die Betriebsräte diese Sachlage als Bedingung für die Einlösung der angestrebten Effekte der Veränderungsmaßnahmen betrachten. Sie fragen nicht umgekehrt danach, welche strukturellen Voraussetzungen gegeben sein oder geschaffen werden müßten und welche flankierenden Erfordernisse bestehen, damit diese für die individuelle Reproduktion negativen Einstellungs- und Verhaltensweisen im Zusammenhang mit der Einführung der Maßnahmen oder durch diese selber aufgebaut werden können (z. B. durch Qualifizierung, durch Einsatz an anspruchsvolleren Arbeitsplätzen, durch angemessenere Arbeitszeitregelungen u. ä.). Dadurch werden durchaus faktische Probleme der Arbeitskräftestruktur eingebracht und tatsächliche Belastungen der Arbeitskräfte durch die neuen Arbeitsformen zwar artikuliert,

nicht aber die Faktoren, die diese Belastung hervorrufen. Deren Bewältigung als ein möglicher Bestandteil der Organisation neuer Arbeitsformen gerät damit nicht in das Blickfeld der Betriebsräte. Voraussetzungen positiver Auswirkungen neuer Arbeitsformen für die Arbeitskräfte können damit vom Betriebsrat auch nicht argumentativ gegenüber dem Betrieb eingebracht werden.

Zentral in diesem Zusammenhang wären flankierende Qualifizierungsmaßnahmen. Gerade darauf bezogene Mitwirkungs- und Gestaltungsrechte sind aber sehr begrenzt. Die §§ 96 und 97 BetrVG geben dem Betriebsrat zwar die Möglichkeit, berufliche Bildung zu fördern; es stehen ihm jedoch nur Beratungsrechte zu. Mitbestimmungsrecht mit Bezug auf die betriebliche Berufsbildung (§ 98 BetrVG) hat er jedoch nur hinsichtlich der Durchführung der Bildungsmaßnahmen. Auch liegen Interessen und Aktivitäten in bezug auf Bildungsmaßnahmen nicht nur außerhalb seiner Orientierungen und typischen Handlungsfelder, sondern auch außerhalb seiner personellen Kapazitäten (20).

b) Problemsicht und Merkmale neuer Arbeitsformen

(1) Wahrnehmung und Artikulation spezifischer Reproduktionsprobleme der Arbeitskräfte in den Veränderungsmaßnahmen durch den Betriebsrat sind in einer weiteren Perspektive zu betrachten: Was bedeuten Merkmale neuer Arbeitsformen wie breitere Arbeitsinhalte, höhere Qualifikationsanforderungen, Rotation etc. in der Sicht der Betriebsräte für die Arbeitskräfte?

Eine wesentliche Erfahrung der Studie ist, daß bestimmten Merkmalen von Veränderungsmaßnahmen von den Betriebsräten von vornherein - oder nach "Abwarten" - pauschal bestimmte negative Auswirkungen für die Arbeitskräfte zugemessen werden, die durchweg als "neue Belastungen" gefaßt werden.

Dadurch wird verhindert, daß die Voraussetzungen möglicher positiver Auswirkungen der Maßnahmen für die Arbeitskräfte vom Betriebsrat überhaupt geprüft und zum Gegenstand von Verhandlungen gemacht werden. Voraussetzungen positiver Auswirkungen müssen von der Interessenvertretung problematisiert werden. Dies ist eine Grundlage für die Wahrnehmung und Artikulation von Interessen der Arbeitskräfte, zunächst ganz unabhängig von den gesetzlichen und tarifvertraglichen Möglichkeiten, in diese Voraussetzungen einzugreifen und sie zu ändern. Vorzufinden ist hier aber eine - im Vergleich zu vielen Argumentationen der Wissenschaft und bei vielen Unternehmensleitungen - "umgekehrte" Klischeebildung.

(2) Wir wollen für diese Betrachtungsweise nur zwei Strukturmerkmale neuer Arbeitsformen kurz heranziehen und exemplarisch behandeln.

(a) Zu den speziellen Merkmalen neuer Arbeitsformen gehört der Arbeitswechsel (Arbeitsplatzwechsel/Rotation, Produkt- und Typenwechsel in längeren Abständen, zumeist verbunden mit Umsetzungen;

Typenmix in kurzen Abständen). Er wird in der großen Mehrzahl der Betriebe von den Betriebsräten grundsätzlich als Belastung der Arbeitskräfte betrachtet. Umsetzungen zur quantitativen Anpassung oder Produktwechsel bringe Unruhe in die Arbeitsgruppen und belaste die Kooperation (Maßnahme A 11, A 12, B 52). Produkt- und Typenwechsel, Rotation etc. bringe wachsende Qualifikationsanforderungen und damit Habitualisierungsprobleme (insbesondere bezogen auf das Erreichen der abgeforderten Mengenleistung; Maßnahmen A 12, B 52, E II 43, F 62 und G 73).

(b) Eine etwas andere Argumentation gilt für die Erweiterung des Arbeitsinhalts bzw. die Verlängerung der Zykluszeiten. Ihnen wird überall dort, wo eine spürbare Veränderung überhaupt stattgefunden hat (Maßnahme E I 41, F 61, F 62, G 72), eine eher ambivalente Wirkung zugemessen: einerseits eine physische Entlastung, primär durch Abbau der sehr kurzen Zykluszeiten, andererseits doch eine eher psychisch-nervliche bzw. mentale neue Belastung.

Bei den Frauen-Arbeitsplätzen der Maßnahmen F 61, F 62 und G 72 wird, da es sich um eine Erweiterung des Arbeitsinhaltes auf gleichem Niveau handelt, eine Steigerung subjektiven Konzentrationsaufwands, der Habitualisierungserfordernisse etc. registriert.

Im Falle E I 41 wird erkannt, daß angesichts mangelnder qualifikatorischer Vorbereitung und Einführung die Ausdehnung der Arbeit auf eine Komplettmontage dazu geführt hat, daß auf dem Wege der Selektion ein Großteil der Arbeitsplätze mit besser qualifizierten Arbeitskräften neu besetzt werden mußte, Arbeitskräfte also überfordert waren.

Keine Probleme gesehen werden typischerweise bei den sehr langen Arbeitszyklen und fachlich-komplexen Arbeitsinhalten in Maßnahmen des Betriebes, in denen Facharbeiter eingesetzt sind (C 25, C 27).

(3) Es ist festzuhalten, daß objektiv gegebene Probleme wahrgenommen werden, und zwar weitgehend in Übereinstimmung mit den betroffenen Arbeitskräften. Aber diese Form der "negativen" Klischees erlaubt es nicht, die technischen und organisatorischen Bedingungen für eine positive Nutzung von Arbeitswechsel und erweiterten Arbeitsinhalten durch die Arbeitskräfte zu erkennen und zu artikulieren. Erforderlich wäre, den Arbeitskräften die möglichen Vorteile solcher Strukturmomente der Veränderungsmaßnahmen für ihre Reproduktion klarzulegen und dadurch auch ihre aktive Unterstützung zu gewinnen, um gegenüber dem Betrieb nachdrücklich auf die Schaffung entsprechender Voraussetzungen hinwirken zu können. Ähnlich wie bei der Argumentation der Betriebsräte zur Arbeitskräftestruktur als Bedingung einer Veränderungsmaßnahme werden auch bei der Betrachtung der Strukturmerkmale der Arbeitssituation Auswirkungen richtig konstatiert, aber als unausweichlich betrachtet.

Damit bleiben aber schon die Ansatzpunkte möglicher Aktivitäten verdeckt, bevor noch die Frage nach den (gesetzlichen, tarifvertrag-

lichen, machtmäßigen) Handlungsvoraussetzungen der Interessenvertretung für Eingriffe in diese Bedingungen und Merkmale neuer Arbeitsformen gestellt werden.

E. Auswirkungen der Veränderungsmaßnahmen und Humanisierungsbegriff in der Sicht der Betriebsräte

1. Auswirkungen der Veränderungsmaßnahmen - Gesamtübersicht

In den Darstellungen der Aktivitäten des Betriebsrates und seiner Problemsicht wird vielfach auch seine Einschätzung der Auswirkungen der Veränderungsmaßnahmen auf die Arbeitskräfte deutlich. Fehlende Informationen durch den Betrieb, begrenzter Kontakt zu den betroffenen Arbeitskräften (s. u.) bzw. begrenzte Kenntnis der betroffenen Bereiche, insbesondere mangelnde quantitative und qualitative Kapazität des Betriebsrates sowie notwendige Konzentration auf gesamtbetriebliche Aufgaben führen dazu, daß diese Einschätzungen nicht sehr detailliert sind. Sie sind gleichwohl quer durch die untersuchten Betriebe und mit Abweichungen gemäß den Maßnahmetypen sehr homogen.

Wesentliches Kennzeichen der Einschätzung der Effekte ist der Verweis auf deren Ambivalenz: Immer werden positive und negative Effekte der Veränderungsmaßnahmen gesehen.

Dabei zeichnen sich die positiven Einschätzungen durch drei Akzente aus:

- o Die Effekte werden nicht als definitiv, sondern als "möglich" dargestellt (z. B. Einkommenssteigerung);
- o die Effekte werden vergleichsweise "abstrakt" gesehen, d. h. eher als Folge der Arbeitsformen vermutet, denn konkret deutlich gemacht (z. B. Selbstbestimmung des Arbeitsrhythmus);
- o die Beurteilungsmaßstäbe für die Effekte der Maßnahmen sind bescheiden (z. B. MTM-Stühle als ergonomische Verbesserung).

Die negativ eingeschätzten Effekte hingegen werden dargestellt

- o in sehr konkreten Aussagen, und sie
- o konzentrieren sich stark auf die Dimensionen Lohn, psychische Belastungen durch Zeitdruck bzw. Stückzahlendruck, insbesondere bezogen auf Nichtnutzung von Pausen und Erholzeiten.

Diese Struktur drückt sich in den inhaltlichen Einschätzungen aus; vgl. hierzu die beiden Übersichten; die Fakten wurden in anderen Zusammenhängen schon dargestellt.

Übersicht: Positive Effekte der Veränderungsmaßnahmen für die Arbeitskräfte in der Sicht der Betriebsärzte

Positive Effekte lt. BR	Lohn	körperl. Entlastung	"Gruppe"	individ. Bestimmung des Arbeiterrhythmus	Arbeitsinhalt (-zyklus)	Anmerkungen
Maßnahme-Veränderungs-typ						
I	C 25		"menschen- rechte" Arbeitsform; - "normal"			
	C 27					
	A 12	gestiegen durch neuen Entlohnungs- grundsatz 1)		durch Handhab.systeme		1) nicht beleg- bar
II	A 11	verbesserte Ergonomie (NIN)	Gruppenarbeit			
	B 52					Gesamtmaßnahme später revidiert "keine" pos. Eff. geringe Kenntnis d. Maßn.
III	E/II 43					
	H 82	verbesserte Ergonomie	möglich 2)	vergrößert 2)		
	H 83					
	G 73					
IV	G 72	teilweise eine Lohngr. höher				2) eher abstrakte Vermutung; kontrovers diskutiert
	F 61					
	F 62					
V	E/I 41					keine Erfahrungen/ Inf. üb. Maßnahme/ Vermutung
	D 32	durch Lösung von der Taktbindung verbesserte Arb.- umwelt				
	D 2 12					

Übersicht: Negative Effekte der Veränderungsmaßnahmen für die Arbeitskräfte in der Sicht der Betriebsräte

Negative Effekte lt. BR¹⁾

Maßnahme- typ	Veränderungs- maßnahme	Lohn	körperl. Belastung	psych.-nervl. Belastung	Pausen Erholzeiten	Anmerkungen
I	C 25			Zeitdruck (Terminarbeiten)		
	C 27			steigende Qualifik.- anforderungen		
	A 12	Gefahr d. Abgruppierung durch Belastungsabbau;		Stückzahl- druck		
	A 11	individ. Leistungs- bindung		Umsetzungen	arbeiten Pausen durch	
II	B 52	Akkord- verschlechterung		Mängel d. Arbeitsorg. steig. Qual.-anforderung		Gesamtaßn. später revidiert
	E/II 43			Stückzahl- druck (auch durch Gruppe 4)	nutzen Pausen u. Erholzeiten nicht	
III	H 82					4) BR als AV u. MTM-Fachleute beteiligt
	H 83			subjektive Überforderung steigt durch Typenwechsel		
	G 73	Akkordverschlechterg. ³⁾				3) Anlaufphase, vorläufige Zeiten
	G 72			und Umsetzung		
IV	F 61	Akkord- verschlechterung		Zeitdruck steigt durch Typen- wechsel	arbeiten Pausen durch	
	F 62					
	E/I 41			gestiegene Qualifik.- anforderungen	arbeiten Pausen durch	2) Keine Erfahrung/ Inform. üb. Maßn.
	D 32			durch Stückzahl- druck		Voraussetzung
V	O Z 12	gestiegen; Ueber- belastung		durch Um- setzung		
		gekauften				

1) Nur die lt. BR durch die Veränderungsmaßnahmen hervorgerufenen negativen Effekte, nicht: unveränderte negative Faktoren

2. "Humanisierung der Arbeit" in der Sicht der Betriebsräte

Die Ausgangsfrage der Studie geht auf betriebliche Interessen an und Bedingungen von neuen Formen der Arbeitsgestaltung mit positiven Auswirkungen auf die Reproduktion von Arbeitskraft hinaus, ohne Rücksicht darauf, ob sich damit eine (betriebliche) Konzeption von "Humanisierung der Arbeit" verbindet (vgl. Kapitel III). Von daher wie auch von der gerade skizzierten Einschätzung der Ergebnisse der Veränderungsmaßnahmen durch die Betriebsräte erscheint die Frage nach "Humanisierungsvorstellungen" oder "-konzeptionen" beim Betriebsrat als ein Randproblem. Wir sind aber - in den Gruppengesprächen mit dem Betriebsrat - auf diese Frage dennoch eingegangen. Es ging uns insbesondere darum festzustellen, inwieweit die Betriebsräte mit dem Begriff "Humanisierung der Arbeit" (und mit den untersuchten Veränderungsmaßnahmen) neue Problemfelder und neue Aufgaben für sich selbst verbinden und ob eventuell vorhandene Sichtweisen zu dieser Frage schon konzeptuelle Formen - u. U. in Anlehnung an gewerkschaftliche Programmatiken oder auch an betriebliche Konzeptionen - angenommen hätten.

Man kann sehr pauschal diese Frage negativ beantworten. Einige Akzentuierungen scheinen jedoch aufschlußreich; auf sie richten sich die folgenden Ausführungen. Sie stellen sozusagen die "abstrakte" Fortsetzung der behandelten Problemsicht und Wirkungsbeurteilung durch die Betriebsräte dar.

a) Humanisierung als Problem

In keinem der neun Untersuchungsbetriebe hatte der Betriebsrat eine vorgefaßte oder gar konzeptualisierte Vorstellung davon, was unter "Humanisierung der Arbeit" zu verstehen sei. Einige durchgängige Schwerpunkte entfalteten sich allerdings recht rasch im Verlauf der Diskussion. Sie schloß sich dabei im allgemeinen an die jeweilige Betriebsratsarbeit bzw. die vorliegenden betrieblichen Probleme an; sie bezog sich (mit nur einer Ausnahme: Betrieb B) nicht ausdrücklich auf öffentlich diskutierte (wissenschaftliche, betriebliche) oder programmatische (gewerkschaftliche) Konzepte.

Durchweg gingen den inhaltlichen Ausführungen der Betriebsräte drei Einschränkungen voraus:

Erstens eine gewisse Skepsis gegenüber all dem, was man über "Humanisierung der Arbeit" gehört hatte. Diese Skepsis baute in erster Linie auf die negativen Erfahrungen im eigenen Betrieb auf. Sie schloß im Bewußtsein der Betriebsräte indes nicht die Möglichkeit aus, künftig in kleinen Schritten Verbesserungen der Arbeitssituation zu erreichen, sofern die konjunkturellen Bedingungen "mitmachen", wie in praktisch allen Betrieben ergänzt wurde.

Zweitens wurde durchweg betont, daß "Humanisierung" nur und ausschließlich dann zu erwarten sei, wenn sich die Veränderungen mit

Rationalisierung verbinden, wenn sie "auch dem Betrieb etwas bringen". Dieser Zusammenhang wurde einhellig als selbstverständlich unterstellt und akzeptiert. Bei aller Betonung der Notwendigkeit im Interesse der Beschäftigten und der eigenen Bereitschaft, sich für Verbesserungen in der Arbeitssituation einzusetzen, wurden Möglichkeiten, dieses Ziel gegen die Interessen des Betriebes zu erreichen, nicht formuliert.

Damit verband sich drittens unmittelbar die teils konkret belegte, teils abstrakt bedachte Meinung, daß alle Verbesserungsmaßnahmen für die Arbeitskräfte, die dem Betrieb Rationalisierungseffekte bringen, mit der Gefährdung der Arbeitsplätze verbunden seien. Als Ursache dafür wurde insbesondere die technologische Rationalisierung, die der Belastungsreduktion diene, genannt. Daneben steht auch in einigen Fällen die Befürchtung, daß sich damit Abgruppierung oder Abbau von Belastungsstufen verbinden könnten.

b) Inhaltliche Perspektiven zur "Humanisierung der Arbeit" (21)

Die inhaltlichen Perspektiven, die die Betriebsräte in den Gruppendiskussionen mit "Humanisierung der Arbeit" verbinden, haben zwei strukturelle Schwerpunkte: Zum einen knüpfen sie an Schwerpunkte der bisherigen Betriebsratsaktivität selber an; zum anderen beziehen sie sich auf Momente der Arbeitssituation, die die bisherigen Aktivitäten der Betriebsräte eindeutig überschreiten. Die Schwerpunkte verbinden sich sehr stark mit bestimmten Betriebstypen. Hierbei taucht auch die Frage des Vorgesetztenverhaltens bzw. Führungsstils der Vorgesetzten auf.

(1) Anknüpfung an bisherige Aktivitätsschwerpunkte: In den Betrieben, in denen sich schon bislang Aktivitäten des Betriebsrates auf den Abbau von Belastungen im Arbeitsprozeß und auf die Verbesserung der Arbeitsumgebungsbedingungen richten (vgl. oben), werden Erweiterung und Verstärkung dieser Bemühungen zum Kern einer "Humanisierung der Arbeit" gerechnet (Betriebe A, C, D, E I und E II).

Hier stehen nach wie vor körperliche Entlastungen, insbesondere durch weitergehende Technisierung, im Vordergrund. Es wird nachdrücklich die Notwendigkeit einer verbesserten ergonomischen Gestaltung von Maschinen und Anlagen betont. Daneben treten auch weitergehende Vorstellungen auf: so z. B. im Betrieb C (Facharbeiter, Gruppenarbeit), wo die "Zusammenführung körperlicher und geistiger Arbeit" gefordert wird, die nicht nur menschengerechter sei, sondern auch den betrieblichen Anforderungen zunehmend mehr entspreche. Auch im Betrieb E II (branchenfremde Facharbeiter, entkoppelte Fließarbeit) wird körperliche Entlastung im Zusammenhang mit mehr geistiger, disponierender Arbeit generell als humanisierend betrachtet. Im Betrieb D wird betont, daß körperliche Entlastung so weit gehen müßte, daß der Arbeitende sich auch "wohl fühle", also nicht nur die

Arbeit überhaupt durchstehen können müsse. Ähnliche Hinweise finden sich auch in den anderen Betrieben mit körperlich schwerer Arbeit.

Die Verbesserung der Arbeitsumgebung wird hingegen in denjenigen Betrieben, in denen sich darauf bereits Aktivitäten des Betriebsrates richten (ebenfalls A, C, D und E I), nicht in den Bereich einer - offenbar als weitergehend betrachteten - "Humanisierung der Arbeit" gerechnet. Verbesserung der Arbeitsumgebung wird als ein Bereich eingeschätzt, der sozusagen zu den "normalen" Geschäften des Betriebsrates gehört und für den auch normative Regelungsinstrumentarien vorliegen. Dieses etwas verblüffende Ergebnis wird verstärkt dadurch, daß in denjenigen Betrieben, in denen die Betriebsräte ihre Aktivitäten bisher nicht primär auf dieses Feld richteten (Betriebe der Feinmechanik/Optik und Elektrotechnik B, F, G, H), ja die Umgebungsbedingungen vergleichsweise für gut halten, umgekehrt reagieren: Sie erachten diese Bedingungen im Rahmen einer "Humanisierung der Arbeit" - also weitergehend als bisher - für verbesserungsfähig und -nötig! (Lärminderung, Belüftung, Beleuchtung und allgemeine räumliche Verbesserungen.)

Die Gestaltung der Pausen (nicht der Arbeitszeit generell) wird in fünf Betrieben, in denen Fließarbeit modifiziert wurde, als Moment der "Humanisierung der Arbeit" aufgegriffen. Dabei ist nicht an eine erweiterte, verbesserte Pausenform gedacht, sondern eher resignativ daran, bestehende Pausenregelungen und Erholzeiten überhaupt erst durchzusetzen und nutzbar zu machen. Hier scheinen das herrschende Arbeitstempo, das problematische Lohn/Leistungsverhältnis und die disziplinierenden Eingriffe der Vorgesetzten (s. o.) so übermächtig und die Durchgriffschance des Betriebsrates (u. U. der Betriebe selber) so gering, daß diese Frage einer "künftigen" Humanisierung zugeordnet wird.

In keinem Fall wird im Zusammenhang mit Vorstellungen zur "Humanisierung der Arbeit" die Frage der Arbeitssicherheit bzw. des Unfallschutzes genannt. Da diese Frage im Rahmen der generellen Aktivitäten des Betriebsrates eine wichtige Rolle spielt (allerdings nicht mit den Veränderungsmaßnahmen verknüpft wurde), kann gesagt werden, daß dieses Problem nicht als gelöst betrachtet wird, sondern - wie die Frage der Bewältigung der Arbeitsumwelt - als eine selbstverständliche, hier und jetzt zu lösende Aufgabe betrachtet wird, die nicht in die den Betriebsräten eher vage und künftige Sphäre der Forderungen nach "Humanisierung der Arbeit" gehört. Damit werden allerdings, wie gezeigt, auch neue Probleme für die Arbeitssicherheit übersehen, die sich unmittelbar aus den neuen Arbeitsformen ergeben.

(2) Aufgreifen neuer Gesichtspunkte: Ein zweiter Schwerpunkt bezieht sich "abstrakt" auf die Veränderungsmaßnahmen bzw. auf die neuen Arbeitsformen. Verknüpft mit den Vorstellungen davon, was diese "neuen" Arbeitsformen bzw. die betrieblichen Veränderungsmaßnahmen "eigentlich" bringen sollen, wird auf neue Aspekte Bezug genom-

men. Die Forderungen betreffen insbesondere Arbeitsbereicherung und erweiterte Arbeitsinhalte.

Zunächst ist festzuhalten, daß gerade dort, wo einschlägige betriebliche Konzeptionen zu den Maßnahmen explizit vorliegen (Umstellungstyp I, Betriebe A, E I, G, B), eigene Vorstellungen und Forderungen in dieser Richtung nicht entwickelt werden (Betrieb A: selbstregulierende Gruppen; Betrieb B: motivierende soziotechnisch strukturierte Arbeitssysteme; Betrieb E I und G: Einzelarbeitsplätze mit erweitertem Arbeitsinhalt). In diesen Fällen, in denen die Perspektive Arbeitsweiterung/Arbeitsinhalt Bestandteil der betrieblichen Maßnahme war, wurde sie von den Betriebsräten aufgrund ihrer Erfahrungen als weitertreibendes Moment von Humanisierung der Arbeit nicht aufgegriffen.

Ganz anders in den übrigen Betrieben. Gerade wo der Handlungsspielraum eingengt war (z. B. bei den technischen Lösungen, die der physischen Erleichterung und der Bewältigung der Umgebungseinflüsse dienen sollten, so z. B. D Z 12, bei den kurzzyklischen Arbeiten in D 32) oder mit den Maßnahmen angestrebt, aber noch nicht sehr weit entfaltet war (Betrieb E II, F; eher Aufgabenerweiterung als -bereicherung), wurden weitergehende Aufgabenerweiterungen, -bereicherungen und größere Arbeitsinhalte als Bestandteil einer "Humanisierung der Arbeit" betont. Solche Vorstellungen verknüpfen sich durchweg mit der Forderung nach "Abschaffung der Bandarbeit" oder wesentlich längeren Zykluszeiten sowie nach Reduktion des Arbeitstempos. Diese Forderungen bezogen sich in erster Linie auf die Möglichkeit, vor allem geistig-nervliche Belastungen abzubauen. Es herrschte die Meinung vor, daß sich hier Verbesserungen entwickeln "könnten", wenn die Veränderungsmaßnahmen weitreichender durchgesetzt würden.

(3) In fünf der neun untersuchten Betriebe wurde darüber hinaus ausdrücklich die Verbesserung des Führungsstils der (direkten) Vorgesetzten als Merkmal einer Humanisierung der Arbeit hervorgehoben. Auch hier handelt es sich um ein Problem, das sich weitgehend dem unmittelbaren Zugriff des Betriebsrates entzieht. Dabei wird der Leistungsdruck, den die Vorgesetzten ausüben, stark personalisiert (Betriebe A, B, E I, F, G). Zwar wird die persönliche Belastung des Vorgesetzten in einzelnen Fällen erwähnt (Betriebe B und G), im Prinzip sieht man aber hier ein Stil- und Qualifikationsproblem (vgl. auch Mittler u. a. 1977, S. 161). Mit dem kritisierten Führungsstil wird dabei z. T. auch das negative Betriebsklima zumindest zusätzlich erklärt. "Humanisierung der Arbeit" heißt hier zunächst auch humanes Verhalten gegenüber den Arbeitskräften.

(4) Selten angesprochen werden Inhalte, die in den öffentlichen Diskussionen vielfach mit dem Thema "Humanisierung der Arbeit" in Zusammenhang gebracht werden: z. B. langfristig nutzbare und übertragbare Qualifizierung; Aufgreifen erst langfristig sichtbarer individueller Ent-

faltung und Motivation; Probleme der Isolation, Kommunikation, Kooperation und Solidarität; Hilfe bei der Artikulierung von Interessen durch die Arbeitskräfte selber; Bedeutung der Auswirkung der Arbeit auf den privaten Bereich; Information; Zugriff zu "gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen" und entsprechende subjektive Ausbildung der Betriebsräte selber u. a. Auch inwieweit menschengerechte Arbeitsgestaltung tarifpolitisch aufzugreifen sei, wurde nicht angesprochen.

F. Einige Rahmenbedingungen der Betriebsratsaktivitäten

Die untersuchten Veränderungsmaßnahmen stellen, trotz der betrieblichen Interessen an neuen Formen der Nutzung von Arbeitskraft einerseits und trotz der in ihnen angelegten Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitssituation für die Beschäftigten andererseits, stets nur einen Schritt im Prozeß der laufenden betrieblichen Gestaltung und Veränderung von Technik und Organisation dar. Dem Betriebsrat stehen dabei keine anderen normativen und faktischen Handlungsinstrumente zur Verfügung als bei jeder anderen betrieblichen Veränderung. Dabei werden diese Maßnahmen gerade wegen ihrer neuartigen Form in den Betrieben vielfach zunächst isoliert (oder unausgesprochen experimentell) durchgeführt, beziehen sich im allgemeinen im ersten Zugriff auf kleine betriebliche Bereiche und stehen schon deshalb zumeist nicht im Mittelpunkt betrieblicher Interessenauseinandersetzung oder der Aktivitäten des Betriebsrates. Auch die eventuelle Breitenwirkung (Übertragung auf andere betriebliche oder außerbetriebliche Bereiche) und damit das Gewicht der Maßnahme ist im vorhinein für den Betriebsrat im allgemeinen nur sehr schwer absehbar.

All dies fließt zusammen zu einer gewissen Normalität der Maßnahmen, die der Betrieb in seiner Informationspolitik nur so weit aufhebt (oder auch: aufheben kann), als positive Effekte für die Arbeitskräfte absehbar oder angezielt oder für die Einführung legitimatorisch nützlich sind. Insofern ist plausibel, daß der Betriebsrat - wie dargelegt - sich in konventioneller Weise auf das Lohn/Leistungsverhältnis, auf die traditionellen betriebs- (bereichs-)spezifischen Belastungen, Arbeitssicherheitsprobleme u. ä. bezieht.

Trotzdem sind einige besondere Handlungsbedingungen der Betriebsräte aufzuzeigen, die insbesondere für die später zu diskutierenden Probleme und Defizite bei der Interessenvertretung bezüglich der neuen Arbeitsformen grundlegend sind. Diese Bedingungen können hier nicht systematisch behandelt werden. Vielmehr sollen einige wesentliche Dimensionen dieser Handlungsbedingungen eher idealtypisch akzentuierend an unserem Fallstudienmaterial gezeigt werden. Wir werden einige Aspekte herausarbeiten, die insbesondere die mangelnde faktische Handlungsmacht der Betriebsräte, bezogen auf die Leistungsan-

forderungen an und die Reproduktionserfordernisse von Arbeitskraft, betreffen.

1. Zur Priorität der Bewältigung aktueller und zentraler Reproduktionsrisiken der Arbeitskräfte

(1) In fast allen untersuchten Betrieben waren die Aktivitäten des Betriebsrates generell geprägt von aktuellen, mehr oder weniger betriebs- (oder auch bereichs-)typischen und für die betroffenen Arbeitskräfte zentralen Problemen - unabhängig von der untersuchten Veränderungsmaßnahme. Im Vordergrund standen die traditionellen, auf die Sicherung unmittelbarer Reproduktion von Arbeitskraft gerichteten Bemühungen. Die Aktivitäten des Betriebsrates waren noch schärfer auf einen Brennpunkt ausgerichtet, wenn die Sicherheit der Arbeitsplätze überhaupt gefährdet war. Eine derartige Zentrierung erklärt vielfach die Art, in der sich der Betriebsrat mit einer Veränderungsmaßnahme befaßte, und die marginale Rolle, die mögliche positive Effekte oder auch reproduktionsgefährdende Risiken der neuen Maßnahmen spielten. In den Fällen, in denen die Sicherung der Arbeitsplätze zentrales Anliegen der Betriebsräte war, traten andere, vor allem erst in längerfristiger Perspektive bedeutsame Auswirkungen auf die Reproduktion, insbesondere der Verschleiß physischer und qualifikatorischer Elemente von Arbeitskraft, als Gegenstand betrieblicher Interessenvertretung weit in den Hintergrund.

(2) Ein Beispiel ist der Betrieb F. Er war zum Untersuchungszeitpunkt mit einem stark schrumpfenden Absatzmarkt konfrontiert und zudem noch entscheidend abhängig von einem Hauptnachfrager nach seinen Produkten, dessen Abnahmefähigkeit absehbar sank (was später auch zu einem spektakulären Personalabbau im Untersuchungsbetrieb führte). Die Veränderungsmaßnahme (F 61 und 62; Einführung von Einzelarbeitsplätzen) kann dabei nicht ohne das Interesse des Betriebes an der Möglichkeit, das Beschäftigungsvolumen quantitativ an den schrumpfenden Ausstoß anzupassen, erklärt werden. - Die Aktivitäten des Betriebsrates richteten sich zwar auf ein breites Spektrum betrieblicher Probleme, waren aber letztlich primär auf die Sicherung der Arbeitsplätze zentriert. Der Schwerpunkt der Aktivitäten des Betriebsrates lag vor allem in der Entwicklung und Abwicklung eines Sozialplanes im Rahmen des Personalabbaus. In dieser Situation schätzt der Betriebsrat einerseits sein Durchsetzungsvermögen in anderen Problemen als "nicht allzu groß" ein, andererseits seine zeitlichen Möglichkeiten, sich um technisch-organisatorische Veränderungen zu kümmern, als "sehr gering". Vor allen Dingen nicht normativ zu regelnde Aspekte der neuen Maßnahmen und daraus entspringende Belastungsprobleme kann er kaum aufgreifen. In seiner Haltung und Aktivität wird er dabei gestützt durch die (hohe) Arbeitsplatzangst der Arbeits-

kräfte und ihre (wachsende) Bereitschaft, Belastungen (vor allem steigendes Arbeitstempo) hinzunehmen (siehe Kapitel V).

Im Betrieb A waren zwar erhebliche Bemühungen um Verbesserungen der Lohnhöhe in den Veränderungsmaßnahmen im Gange; auch unterstützten die Betriebsräte die Einführung belastungsreduzierender Techniken und entwickelten beträchtliche Aktivitäten im Bereich des Unfallschutzes. Neue Belastungen - insbesondere durch Gruppenarbeit - waren zwar erkannt, aber kein Gegenstand ihrer Aktivitäten. - Dieser Betrieb stand unter beträchtlichen Anforderungen des Absatzmarktes. Zwar expandierte er in den untersuchten Bereichen, aber er war hoch abhängig von einem Hauptabnehmer und vor allem von dessen zeitlich unvorhersehbar stark schwankendem Abruf der Produktion (Maßnahme A 11). Unter dem Druck der Abhängigkeit auf dem Absatzmarkt, die auch vom Management permanent betont wurde, sah der Betriebsrat seine zentrale Aufgabe in der Sicherung der Arbeitsplätze. Das Prinzip des Betriebes, in dieser Situation mit extrem dünner Personaldecke (im Bereich der Angelernten) zu fahren, wurde vom Betriebsrat deshalb unterstützt: Kurzarbeit (32 Stunden) wechselte mit langen Phasen von Überstunden (bis zu 54 Stunden pro Woche, auch Samstagsarbeit) bei gleichzeitigem Einstellungsstopp. Die Belastungsfrage, insbesondere durch Überstunden bei schwerer körperlicher Arbeit, stand nicht zur Debatte. Noch weniger ging der Betriebsrat auf neue, mit der Maßnahme verbundene, soziale Belastungen u. a. ein.

(3) Diese Fälle lassen sich durch andere Beispiele ergänzen. Sie weisen darauf hin, daß vor der Notwendigkeit, die Arbeitsplätze zu sichern, andere, vor allem normativ nicht bindend geregelte Stoßrichtungen der Interessenvertretung hinstehen müssen. Insbesondere die Zeitstruktur des Arbeitsprozesses (Überstunden, Arbeitstempo) im Zusammenhang mit physischen Belastungen scheint für diejenigen, deren Arbeitsplätze gesichert werden müssen, nicht mehr beherrschbar zu sein. Die Notwendigkeit, aufgrund der betrieblichen Situation der Sicherung von Arbeitsplätzen erste Priorität einräumen zu müssen (als Beispiel für ein zentrales und aktuelles Reproduktionsrisiko), begrenzt die faktische Verhandlungsmacht des Betriebsrates: Neue, "andere" und langfristige Risiken können nicht ins Blickfeld geraten und/oder nicht Gegenstand betrieblicher Interessenvertretung werden.

2. Zur Bedeutung der betrieblichen Arbeitsmarktsituation für die Betriebsratsaktivitäten

(1) Die Verfügbarkeit von Arbeitskraft auf dem betrieblichen Arbeitsmarkt spielt eine wesentliche Rolle für die Aktivitäten des Betriebsrates bei den von uns untersuchten Umstellungen auf neue Formen der Arbeitsgestaltung. Dies besagt zugleich, daß altbekannte und banale Faktoren - die regionale Arbeitsmarktlage und die Stellung des Betrie-

bes auf dem Arbeitsmarkt -, die die Verhandlungsmacht des Betriebsrates einschränken, auch in den neuartigen Maßnahmen ungebrochen wirksam sind.

(2) Im Betrieb H (Maßnahme H 83) sollten Entkoppelung der Bandarbeitsplätze und Einzelakkord zur Leistungsfreigabe führen. Mit der Maßnahme, die durchaus auch Möglichkeiten zur Entlastung durch individuelle Steuerbarkeit des Arbeitsrhythmus, durch erweiterte Arbeitsinhalte etc. enthielten, verband sich sehr schnell hohes Arbeitstempo, scharfe Leistungskonkurrenz zwischen den Arbeitskräften, Nichtnutzung von Pausen und Erholzeiten u. a. Bei niedriger Lohneinstufung (Lohngruppe 2 ohne jede Zulage) konnten als ausreichend erachtete Löhne nur durch sehr hohe Verdienstgrade erreicht werden (bis 160%). Bei hohem Qualitätsanspruch führten durch Arbeitskräfte verursachte Fehler zu hohen Sanktionen. Dem Betriebsrat war das Problem des Arbeitstempos, der Selbstüberforderung und der betriebsklimatisch negativen Wirkung der Sanktionsformen bewußt. Seine Appelle an die Arbeitskräfte (Pauseneinhaltung, solidarische Leistungs politik etc.) wie seine nur vereinzelt und zaghaften Vorstellungen gegenüber der Betriebsleitung wurden jedoch - seitens der Arbeitskräfte - mit dem Hinweis auf fehlende Arbeitsplatzalternativen und Verdienstmöglichkeiten, seitens der Betriebsleitung mit dem Argument der beliebigen Verfügbarkeit über (deutsche, weibliche) Arbeitskräfte zur absoluten Wirkungslosigkeit verurteilt. Der Betrieb war - abgesehen von einem einzigen Konkurrenten am Arbeitsmarkt, der schlechtere Arbeitsbedingungen bot - praktisch der einzige Nachfrager nach weiblicher Arbeitskraft in der Kleinstadt im weiten Umland. Dort bestanden zum Untersuchungszeitpunkt weit überdurchschnittliche Arbeitslosenziffern (6 - 8%; auch für männliche Arbeitskräfte bestanden nur wenige Arbeitsmöglichkeiten). Die Arbeiterinnen hatten eine außerordentlich kritische Einstellung zu ihren Arbeitsbedingungen (insbesondere psychische Belastungen, Arbeitstempo, häufige und willkürliche Umsetzungen, Sanktionen); zugleich verband sich damit eine sehr kritische, aber resignative Einstellung gegenüber dem Betriebsrat, von dem man sich nicht vertreten sah. Trotz einer latent geradezu explosiven Situation und einer sehr klaren Einsicht in die Leistungsbedingungen waren die Arbeitskräfte weder in der Lage, solidarische Verhaltensweisen der Leistungs politik zu entwickeln, noch ihren Betriebsrat unter Druck zu setzen: Sie setzten allemal ihren Arbeitsplatz aufs Spiel. Ein beträchtlicher Teil war nur mit Zeitarbeitsverträgen angestellt (3 Monate), aber auf solche saisonalen Anstellungen nach eigener Einschätzung angewiesen. Der Betrieb konnte kurzfristig anhand von Listen früherer Mitarbeiterinnen wie auch über das Arbeitsamt beliebig viele Arbeitskräfte beschaffen.

Im Falle des Betriebes E II war die Ausgangssituation ähnlich. Hier waren die (männlichen, deutschen, überwiegend einschlägig, aber handwerklich qualifizierten, nicht industrieerfahrenen) Arbeitskräfte auf-

grund des räumlich großen Einzugsgebietes zwar nur mit erheblichem (betrieblichem) Aufwand verfügbar. Die Arbeitskräfte hatten allerdings kaum Arbeitsplatzalternativen, zumal die Entlohnung im untersuchten Betrieb regional vergleichsweise gut und mit - in der Region sonst nicht gegebenen - (groß-)betrieblichen Sozialleistungen verbunden war. Hinsichtlich der Interessenvertretung ergaben sich umgekehrte Vorzeichen im Vergleich zu Betrieb H: Diese Arbeitskräfte tolerierten ihre Arbeitssituation, verhielten sich vergleichsweise gleichgültig (trotz der von betrieblichen Experten betonten beträchtlichen körperlichen Belastungen, hohem Arbeitstempo, langen Anfahrtzeiten etc.). Gerade hier sah der Betriebsrat Belastungen und Belastungsursachen bzw. ungenutzte Potentiale in den neuen Arbeitsformen: Nichtnutzung des möglichen Arbeitsrhythmus durch organisatorische Störungen, disziplinarisch durchgesetzter Stückzahlruck, zu kurze Anlernzeiten etc. Er glaubte aber, bei den Arbeitskräften unmittelbar kein Gehör zu finden und keine Unterstützungen für Aktivitäten gegenüber der Unternehmensleitung zu erhalten. Nicht nur ihre alternativlose Arbeitsmarktposition scheint dafür zu sprechen, sondern auch die spezifische soziale Struktur dieser Arbeitskräfte auf dem regionalen Arbeitsmarkt. Die soziale Struktur war geprägt durch die Industrieunerfahrenheit und verschiedene Formen des (landwirtschaftlichen) Nebenerwerbs und anderer Zusatzverdienste (Schwarzarbeit). Der Organisationsgrad in diesem Betrieb betrug 81%.

(3) Fehlende Arbeitsplatzalternativen, relative Verdienstmöglichkeiten und damit verbunden spezifische (Nicht-)Erwartungen von Arbeitskräften an ihre Arbeitsplätze bringen sowohl den eher (betrieblich-)kooperativen und "integrativen" Betriebsrat des Falles H wie den eher kritischen Betriebsrat des Falles E II in die gleiche Situation: In solchen Fällen betrieblicher Dominanz auf dem Arbeitsmarkt und bei gegebener Arbeitskräftestruktur sind Verhandlungsgrundlagen und -möglichkeiten für den Betriebsrat nicht gegeben und nicht zu erwarten. Die Risiken, die sich mit den Veränderungsmaßnahmen verbinden, sind - vom Betriebsrat wahrgenommen oder nicht - durch die Interessenvertreter kaum anzugehen.

3. Zur Bedeutung organisierten Expertenwissens in den Betrieben für die Betriebsratsarbeit

(1) Die betrieblichen Veränderungsmaßnahmen bauen - auf unterschiedlichem Niveau, in unterschiedlicher Formalisierung und Institutionalisierung - auf Expertenwissen und Expertentätigkeit auf. Dessen - nach Differenziertheit, Expliziertheit und Grad der Institutionalisierung - unterschiedliche Ausprägung setzt zentrale Handlungsbedingungen für die Betriebsratsarbeit. Natürlich gilt diese Aussage generell, hier aber ist wesentlich, daß neuartige Erkenntnisse und Erfahrungen (Stich-

wort "Arbeitsstrukturierung") in die Gestaltung eingehen (22) (vgl. auch Kap. III).

(2) Im Betrieb E I (sehr großer Betrieb des Straßenfahrzeugbaus) ging der Anstoß zur Arbeitsstrukturierung von ausländischen Vorbildern aus. Von der Spitze der Unternehmensleitung angeregt, wurden zahlreiche betriebliche Experten nicht nur zur Gestaltung der - technisch und organisatorisch neuartigen und komplizierten - Maßnahme (E I 41) herangezogen, sondern auch in der Planungsphase speziell auf die Erarbeitung und Prüfung entsprechender wissenschaftlicher und praktischer Erkenntnisse angesetzt.

Die Betriebsräte wurden über die Vorteile solcher Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen informiert; es wurde ihnen ermöglicht, zu Betrieben zu reisen, die ähnliche Verfahren einsetzten. Trotz der großbetrieblichen Organisation des Betriebsrates - zahlenmäßige Kapazität, Ressortbildung, Zugang zu überbetrieblichen Unterlagen und Erfahrungen etc. - muß davon ausgegangen werden, daß - abgesehen von gezielten Informationen seitens der für die Umstellung zuständigen Stellen - der Betriebsrat dieser neuen Entwicklung unvorbereitet gegenüberstand. Vor allem den vielen wissenschaftlichen (arbeitspsychologischen, arbeitswirtschaftlichen usw.) Implikationen einer solchen Maßnahme, die von den betrieblichen Experten durchaus im einzelnen diskutiert worden waren, war er zahlenmäßig und qualifikationsmäßig (im Sinne von Expertenwissen) nicht gewachsen. Die Auslandsreisen zur Erfahrungssammlung hatten die - für die betroffene Abteilung und für Einzelheiten nicht zuständigen - Spitzen des Betriebsrates unternommen. Sie hatten keine Einwände gegen die Veränderung erhoben. Der zuständige Hallenbetriebsrat war nicht informiert. Über wesentliche wissenschaftliche Grundlagen zu solchen Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen - Ausdehnung von Arbeitsinhalten und Arbeitsanforderungen, notwendige qualifikatorische Vorbereitung dazu, Kooperationsformen bei Einzelarbeitsplätzen, ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze etc. - war der Betriebsrat weder informiert, noch lagen ihm praktische Erkenntnisse und Erfahrungen vor, die ihn Probleme hätten absehen lassen (z. B. die notwendige Auswechslung des weit überwiegenden Teils der Besatzung).

Eine ähnliche Situation bestand im Betrieb A (Großbetrieb; EBM-Verarbeitung). Dort gab es zwar keine so differenzierten Expertenabteilungen, die selbst die neuen technischen Entwicklungen vorbereiteten. Der Betriebsrat war hoch arbeitsteilig organisiert (Ressorts, Ausschüsse). Er behandelte die neue Entwicklung in der Perspektive dieser konventionellen Zuständigkeiten (Lohn, Arbeitssicherheit, Einhaltung von Normen der Arbeitsstättengestaltung etc.). Auf spezifisch arbeitswissenschaftlich begründete Strukturen der neuen Arbeitsform (Rotation, Mehrfachqualifikationsmöglichkeit, Lohngruppendifferenzierung im Zusammenhang mit den neuen Kooperationsformen u. a.) sowie auf wissenschaftliche oder praktische Grundlagen, die der Maß-

nahme (A 11, A 12) vorgeblich zugrundelagen, konnten die Betriebsräte auf der Ebene von "Expertenwissen" nicht eingehen. Sie mußten sich vor der Durchführung der Maßnahme mit den Ausführungen der zuständigen Mitglieder des Managements begnügen, deren Stichhaltigkeit sie nicht beurteilen konnten. Auch bei der örtlichen Gewerkschaftsorganisation lagen nur pauschale (positive) Vorstellungen zu solchen Maßnahmen der Arbeitsgestaltung vor. Die Maßnahme wurde von Gewerkschaftsvertretern unterstützt, "weil sie Arbeitsmotivation bringt".

Erst sukzessive konnte der Betriebsrat Erfahrungen mit der Maßnahme sammeln, z. B. das von ihm schon bei der Umstellung (Maßnahme A 11) befürchtete Herausdrücken leistungsschwächerer Arbeitskräfte feststellen. Seine Reaktionen richteten sich auf verbesserte Schutzmaßnahmen (z. B. Einarbeitungszeiten u. ä.). Potentiale der Gruppenarbeit, etwa der Qualifizierung, des Mitziehens Älterer etc., die "unter Experten" oder in der wissenschaftlichen Diskussion diskutiert wurden, spielten in seinen Überlegungen keine Rolle. So konnte auch das ungemein problematische Konzept der "selbststeuernden Gruppen" in seiner Pseudo-Wissenschaftlichkeit nicht erkannt werden.

(3) Es zeigte sich in diesen nur als Beispiel herangezogenen Fällen zumindest zweierlei:

(a) In den von uns untersuchten (Groß-)Betrieben liegt für neue Formen der Arbeitsgestaltung im weitesten Sinne arbeitswissenschaftliches Know-how bei den Betriebsräten nicht vor. Gewerkschaftliche Unterstützung in dieser Perspektive fanden wir nur in einem unserer Fälle. Information und Einführung in diese Problematik durch den Betrieb (so z. B. in den Fällen A, B, E I, H) ist einerseits notwendig interessegebunden; andererseits gehen solche unvermeidlich von den Betriebsräten nur begrenzt aufnehmbaren Kenntnisse bestenfalls in die Grundsatzentscheidung für oder gegen die Maßnahme ein, nicht aber in die Möglichkeiten zur Beurteilung und Gestaltung einzelner Elemente der Veränderungen, die regelungsbedürftig wären.

(b) Besonders problematisch erscheint eine in diesen Fällen vorzufundene - auch in der Wissenschaft und unter Experten übliche - Form der Beurteilung von neuen Arbeitsformen bei den Betriebsräten, die ihnen durch die Literatur und die betrieblichen Experten nahegelegt wird. Sie geht davon aus, daß sich mit bestimmten Arbeitsformen bestimmte Effekte für die Arbeitskräfte verknüpfen, etwa nach folgendem Schema: Größere Arbeitsinhalte durch verbreiterte Arbeitsaufgaben führen zu größerer Arbeitszufriedenheit; selbstbestimmter Arbeitsrhythmus durch Puffer führt zu physisch-psychischer Entlastung usw. Zahlreiche Rahmenbedingungen für solche Effekte werden dadurch in ihrem Einfluß falsch oder gar nicht berücksichtigt, Probleme werden zu spät sichtbar. Werden solche simplen und eingängigen Zusammenhänge suggeriert, entsteht darüber hinaus leicht der Eindruck sozusagen gebündelter Expertenerfahrung, gegen die es kaum Wider-

spruch gibt. Die Urteilsfähigkeit des Betriebsrates gegenüber einer betrieblichen Veränderungsmaßnahme und seine Eingriffsmöglichkeiten in diese wurden durch seine Einbeziehung in betriebliches Spezialisten- und Expertenwissen in den von uns untersuchten Fällen nicht gesteigert.

4. Zum Problem des Zugriffs zur technischen und organisatorischen Gestaltung der Maßnahmen

(1) Über die technische und organisatorische Gestaltung der Arbeitsprozesse verfügen die Unternehmensleitungen. Die Regelungen der §§ 90 und 91 BetrVG stellen bei allen betrieblichen Veränderungen grundsätzlich nur eine sehr begrenzte normative Basis für Zugriffe des Betriebsrates dar. Weitergehende Rechte in diesem spezifischen Sinne, etwa aus Tarifverträgen, sind in unseren Untersuchungsregionen ohne Belang. Grundsätzlich läßt sich aufgrund der vorliegenden Ergebnisse sagen, daß die Unterrichts-, Beratungs- und korrektiven Mitbestimmungsrechte der genannten Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes stets nur dazu genutzt wurden, Informationen zu erlangen und kaum dazu, negative Auswirkungen der Maßnahmen für die Arbeitskräfte zu korrigieren. Diese Aussage gilt für praktisch alle Aktivitäten des Betriebsrates, die sich auf betriebliche Maßnahmen zur Gestaltung technischer und organisatorischer Bedingungen der Arbeit beziehen (23).

(2) Rahmenbedingungen der Arbeitsprozesse, auf die die Betriebsräte keine normativ abgesicherten direkten Zugriffsrechte haben, zerstören vielfach die in den Maßnahmen angelegten Möglichkeiten positiver Auswirkungen auf die Arbeitskräfte.

Ein in unserem Material wichtiges Beispiel dafür ist das Arbeits-tempo bzw. die Arbeitshetze. Diese sind zwar durchaus traditionelle Formen des (intensiven) Leistungsabrufes. In den untersuchten Maßnahmen aber gewinnen sie besondere Bedeutung:

Das Arbeitstempo entzieht sich mehr noch als in herkömmlichen Arbeitsformen dem Zugriff des Betriebsrates: So lag etwa bei Fließbandarbeit die (zumindest informelle) Einflußnahme auf die Bandgeschwindigkeit, die (auch normierbare) Einflußnahme auf den Springereinsatz, die (auch erzwingbare) Zeitaufnahme zur Verbesserung der Zeitvorgaben etc. und damit auch auf das Arbeitstempo durchaus im Bereich des Möglichen, wenn auch nicht immer tarifvertraglich abgesicherten. Arbeitstempo zerstört aber in den neuen Maßnahmen gerade jene Freiräume und Entlastungen, die im Interesse eines erweiterten Leistungsabrufes vom Betrieb auch für die Arbeitskräfte denkbar werden: Rücksichtnahme auf ältere Gruppenmitglieder wird - unter den empirisch durchweg gegebenen Rahmenbedingungen - kaum möglich; breitere Arbeitsaufgaben oder Anlernfunktionen gegenüber Kollegen werden zur Belastung; individuelle Rhythmussteuerung gelingt nicht

etc. Das heißt, mögliche positive Auswirkungen solcher Maßnahmen wie psychische Entlastung, Qualifizierung, physischer Belastungsabbau etc. werden verhindert.

Im Betrieb A wird in den Maßnahmen A 11 durch Anzeigetafeln die zu einem gegebenen Zeitpunkt erreichte Stückzahl signalisiert; sie kann den Solltagesstückzahlen gegenübergestellt werden. Folge: Die Möglichkeiten der Rotation und Gruppenarbeit werden nicht wahrgenommen (man bleibt bei den eingeübten, "habitualisierten" Tätigkeiten, um auf die Stückzahl zu kommen etc.); zugleich aber ermöglicht die (von Kollegen während der Arbeit vorgenommene und wegen des Stückzahlendrucks einerseits schlechte, andererseits belastende) Anlernung für mehrere Arbeitsplätze, gegen Schichtende gestaute Werkstücke abzuarbeiten u. ä. Bei dem dort gegebenen Gruppenprämienlohn erhöht sich der Tempodruck noch, wenn Arbeitskräfte ausfallen, die betroffene Gruppe sich aber gegen nicht eingearbeitete Ersatzleute wehrt (was die Betriebsleitung weitgehend fördert), weil der Gesamtlohtopf durch intensiviertes Tempo den verbleibenden Arbeitskräften zugute kommt (vgl. näher Kap. II; die Auswirkungen auf die Besetzungszahlen bei Ausbreitung der Maßnahmen im Betrieb liegt auf der Hand).

Im Betrieb H sind seitens des Vertriebs bzw. der Unternehmensleitung nur die monatlich zu erbringenden Stückzahlen festgelegt. "Sicherheitshalber" setzen die Vorgesetzten (Meister) jedoch den täglichen Soll-Ausstoß gegenüber den Arbeitskräften durch, wodurch individuelle Wochen- oder Monatsarbeitsrhythmen nicht möglich werden. Auch hier ist wie im Betrieb A Ausgleich von Unterbesetzung möglich durch intensiviertes Tempo, was bei gegebenem niedrigen Lohnniveau von den Arbeitskräften nach Möglichkeit genutzt wird.

Arbeitstempo ist anhand der bestehenden gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen vom Betriebsrat kaum beeinflussbar. Äußerstenfalls, aber in der Praxis fast nicht möglich, kann sich der Betriebsrat auf den § 120 a (1) GewO (Betriebssicherheit) berufen: "(1) Die Gewerbeunternehmen sind verpflichtet, die Arbeitsräume, Betriebsvorrichtungen, Maschinen und Gerätschaften so einzurichten und zu unterhalten und den Betrieb so zu regeln, daß die Arbeitnehmer gegen Gefahren für Leben und Gesundheit so weit geschützt sind, wie es die Natur des Betriebes gestattet ...". Bei Veränderungen kann nach § 91 BetrVG theoretisch auch Tempobelastung als gegen "gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse" verstoßend geltend gemacht werden, wobei aber wohl ein Nachweis extremer Überlastung erbracht werden muß. Auch nach dem § 80 BetrVG kann höchstens im Rahmen einer allgemeinen Überwachungspflicht versucht werden, über Arbeitstempo zu verhandeln, wobei ein Verstoß gegen rechtliche Regelungen zu beweisen wäre. Praktische Ansatzpunkte bietet allein der § 87 (1) Ziff. 10 BetrVG (Mitbestimmungsrecht bei Lohngestaltung): Bezugs- oder Normalleistung müssen erträglich sein, Gesundheitsschädigungen ausschließen; die Mehrleistung im Rahmen "freier Leistungsentfaltung" oberhalb dieser Bezugsgrößen steht nicht mehr unter rechtlich

faßbarer Begrenzung. - Auch Tempobelastungen durch Personalverdünnung sind bislang noch kaum beeinflubar; Besetzungsregelungen für Maschinen und Anlagen finden sich tarifvertraglich kaum. Beispiele dafür finden sich im Lohn-Rahmentarifvertrag II von Nordwürttemberg/Nordbaden, § 6, und im Tarifvertrag über die Grundsätze der Entlohnung, VW AG Wolfsburg, § 11; sie betreffen nicht unseren Untersuchungsbereich.

(3) Zusammenfassend ist zu sagen: Bei den Veränderungsmaßnahmen, die auf neue Gestaltungsformen der Arbeit zielen, steht nicht nur generell für die Betriebsräte das Problem des Zugriffs zur Gestaltung von Technik und Organisation in den Arbeitsprozessen zur Debatte. Bei diesen Maßnahmen haben gerade jene Merkmale des Arbeitsprozesses entscheidenden Einfluß auf die Arbeitssituation, die sich am weitesten dem Zugriff des Betriebsrates entziehen, verglichen mit seinen - wenn auch begrenzten - normativen Möglichkeiten, ergonomische Gestaltung, Arbeitsumwelt und Arbeitssicherheit zumindest korrektiv zu beeinflussen. Dabei kommt der Zeitstruktur des Arbeitsprozesses zentrale Bedeutung für die Gestaltung und Steuerung der Arbeit zu (vgl. hierzu Brandt u. a. 1978).

5. Zur personellen Struktur des Betriebsrates

(1) Je nach Art des Betriebes und der untersuchten Maßnahmen waren von den Veränderungen unterschiedliche Gruppen von Arbeitskräften betroffen (vgl. im einzelnen Kapitel V), in erster Linie jedoch Angelernte (Ausnahme Betrieb C), Frauen (insbesondere in den Betrieben der Feinmechanik/Optik und Elektroindustrie: B, F, G, H) und Ausländer (Ausnahme Betrieb C, E II, H).

Es ist nicht sinnvoll, die personelle Zusammensetzung der Betriebsräte mit den von den Maßnahmen betroffenen Arbeitskräftegruppen systematisch zu vergleichen, da je nach gesamtbetrieblicher Struktur andere Voraussetzungen für die Wahl und Zusammensetzung der Betriebsräte gegeben sind. Gleichwohl muß für unsere spezielle Fragestellung von erheblichen sozialstrukturellen Unterschieden zwischen Betriebsrat und den von den Maßnahmen betroffenen Belegschaften ausgegangen werden.

(2) Im Betrieb A sind in den untersuchten Maßnahmen (A 11 und A 12) nahezu 80% der betroffenen Arbeitskräfte ausländische Angelernte. Dem Betriebsrat gehören aber nur 4 von 15 Mitgliedern dieser Beschäftigtengruppen an. Schwerpunktmäßig sind hingegen Facharbeiter vertreten (die insgesamt 20% der gewerblichen Belegschaft ausmachen). In den Betrieben B, F und H betreffen die Maßnahmen fast ausschließlich weibliche Angelernte, mit Ausnahme von H dabei überwiegend ausländische. In diesen Betrieben stellen die Angelernten aber

höchstens ein Drittel der Betriebsratsmitglieder: Im Betrieb F ist eine Frau und kein Ausländer im Betriebsrat (15 Mitglieder) vertreten; im Betrieb H keine Frau und nur ein Angelernter, die anderen Betriebsratsmitglieder sind Angestellte (9 Mitglieder); im Betrieb B zwei ausländische Frauen (unter 11 Mitgliedern). In allen diesen Betrieben ist die gerade dort sehr schmale Schicht der Facharbeiter, und zwar insbesondere auch Einrichter, Kontrolleure, Vorarbeiter u. ä., schwerpunktmäßig vertreten. Ähnliche Verhältnisse liegen in den anderen Betrieben vor.

Verglichen mit der Belegschaft in den von uns untersuchten Maßnahmen sind im Betriebsrat weitaus unterrepräsentiert also generell Angelernte, generell Ausländer, in den betroffenen Betrieben die weiblichen Arbeitskräfte. Demgegenüber sind überrepräsentiert: Facharbeiter bzw. untere Vorgesetzte und betriebliche Spezialisten (Arbeitsvorbereiter, Mitarbeiter der Fertigungssteuerung u. ä.).

(3) Im Rahmen unserer Studie wurde dieser Sachverhalt in zwei Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern, Arbeitskräften und betrieblichen Experten des Managements angesprochen:

Zum einen wurde vielfach auf diesen Sachverhalt verwiesen im Sinne einer - sozialen (und psychologisch interpretierten) - Strukturdifferenz zwischen Interessenvertretern und Belegschaften.

Zum anderen wurde insbesondere von seiten des Managements, aber auch der Betriebsräte darauf verwiesen, daß die Einfluß- und Durchsetzungschancen des Betriebsrates um so höher seien, je (berufsfachlich) qualifizierter seine Mitglieder seien (24).

G. Wahrnehmung und Beurteilung der Betriebsratsaktivitäten durch die Arbeitskräfte

Ziel der Fragestellung in diesem Abschnitt ist es herauszufinden, welchen Zusammenhang die betroffenen Arbeitskräfte zwischen den Aktivitäten der Betriebsräte und ihren eigenen besonderen Problemen in den neuen Arbeitsformen sehen und wie sie diese Aktivitäten beurteilen. Zentral ist die Frage nach der Artikulation und Vertretung der Interessen.

Das Verhältnis der Arbeitskräfte zu ihrem Betriebsrat ist sehr komplex. Die Arbeitskräfte betrachten und beurteilen den Betriebsrat zum einen im Kontext einer gesamtbetrieblichen Situation. Sie betrachten und beurteilen ihn zum anderen aber auch unter den besonderen Problemen ihrer neuen Arbeitssituation in den untersuchten Maßnahmen. Mit den Veränderungsmaßnahmen tauchen neue Probleme für die Arbeitskräfte auf, deren Lösung sie zwar nicht vom Betriebsrat erwarten, deren negative Auswirkungen aber eine kritische Haltung gegenüber dem Betriebsrat nahelegen oder sogar fördern.

1. Wahrnehmung von Aktivitäten des Betriebsrats durch die Arbeitskräfte

Ein wesentliches Kennzeichen der Antworten auf die Frage, um welche Probleme sich der Betriebsrat am meisten kümmere, war, daß fast die Hälfte aller Befragten angaben: "Weiß nicht" oder "kümmert sich um nichts" (einschließlich derer, die keine Angaben machten).

Dabei ragen drei Betriebe noch deutlich über dieses Ergebnis hinaus: In den Betrieben E I und E II (beides sehr große Betriebe des Straßenfahrzeugbaus) machten 77% bzw. 57% der Befragten keine Angaben über Aktivitäten des Betriebsrats, in Betrieb H (Frauenarbeitsplätze, Montage elektrischer Geräte) 70%.

Bei diesen Angaben gab es keine Abweichungen in den Antworten von Deutschen und Ausländern und nur geringfügige zwischen Männern und Frauen. Eine entsprechende Differenzierung wurde deshalb im folgenden nicht vorgenommen.

Aufgrund der Antworten in dieser Frage sind wir im weiteren nur von der Verteilung der inhaltlichen Angaben ausgegangen (360 Einzelangaben (Mehrfachnennungen) von 195 Befragten). Dabei ergab sich folgendes:

(1) Zum Betätigungsfeld Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne: Faßt man technisch-organisatorische Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz, Arbeitsumweltbedingungen, Unfallschutz und Arbeitszeitprobleme zusammen, so ergibt sich zwar, daß hier ein Aktivitätsfeld des Betriebsrats von einem Drittel der Arbeitskräfte gesehen wird. Die Einzelnennungen streuen jedoch über diese Dimensionen und in den Betrieben so sehr, daß nur in Ausnahmefällen von besonderen Schwerpunkten der Wahrnehmung von Betriebsratsaktivitäten durch die Arbeitskräfte gesprochen werden kann. Dies verwundert um so mehr, als durchweg Belastungen in diesem Bereich von den Arbeitskräften gesehen werden und auch die Betriebsräte angeben, sich zentral um diese Bereiche zu kümmern. In diesem Problemfeld ergeben sich die widersprechendsten Angaben von Betriebsräten und Arbeitskräften. Zwei Beispiele:

In den untersuchten Maßnahmen in Großbetrieben des Straßenfahrzeugbaus (E I und E II) sieht der Betriebsrat hier ein sozugesagtes "gelöstes" Problem (im Vergleich zur vorherigen Situation). Auch die Arbeitskräfte sehen keine besonderen Belastungs- oder Arbeitssicherheitsprobleme in diesem Bereich (Ausnahme Arbeitstempo und Lärm). Aber kein einziger Befragter nennt diesen Punkt als ein Aktionsfeld des Betriebsrates. Massive Aktivitäten des Betriebsrates, die sich im Vorfeld der Maßnahmen abspielten und sichtlich wirksam waren, werden von den Arbeitskräften nicht (als Betriebsratsaktivitäten) wahrgenommen.

Im Betrieb D werden die Probleme aus diesem Bereich umgekehrt gerade als besondere Aktivitätsfelder des Betriebsrates betrachtet, obwohl in diesem mittleren Betrieb der EBM-Verarbeitung schlechte

Arbeitsbedingungen generell und in den Veränderungsmaßnahmen bestehen. Der Betriebsrat selbst ist in diesem Betrieb der Meinung, daß von seiner Seite bisher große Versäumnisse vorliegen. Trotzdem sehen die Arbeitskräfte hier ein bedeutsames Aktivitätsfeld des Betriebsrates, weil er sich in einem aktuellen Fall, der aber für alle "sichtbar" war, unmittelbar vor Ort massiv für verbesserte Arbeitsbedingungen eingesetzt hat (D Z 12). Dementsprechend sind hier die Angaben, daß sich der Betriebsrat um nichts kümmere oder daß man das nicht wisse, vergleichsweise niedrig.

In dieser Gegenüberstellung - die sich durch weniger markante Ergebnisse ergänzen läßt - wird vor allem deutlich, daß unabhängig von der objektiven Situation die sichtbare Aktivität des Betriebsrates vor Ort eine erhebliche Rolle für die Wahrnehmung (und Einschätzung) seiner Aktivitäten durch die Arbeitskräfte spielt.

Ein anderer Fall: Bei starken körperlichen Belastungen im Betrieb A und bedeutenden Überstundenproblemen wird dort nicht gesagt, daß sich der Betriebsrat um die Verbesserungen dieser Bedingungen kümmere. Verbesserungen, deren Vorantreiben sich der Betriebsrat in hohem Maße zuschreibt - insbesondere verbesserte Unfallverhütung und körperliche Entlastung durch Technisierung und durch Handhabungsgeräte -, treffen nicht den zentralen Punkt, den die Arbeitskräfte beklagen: das veränderte Lohn-Leistungsverhältnis in dieser Gruppenarbeit (Abforderung kooperativer Leistungen, häufige Umsetzungen etc.), den Kooperationszwang (sozialer Druck auf Mitziehen) und die Leistungsintensität, insbesondere durch Arbeitstempo.

Hier wird deutlich, daß sowohl sichtbare Aktivitäten wie solche "im Vorfeld" dann nicht wahrgenommen werden, wenn sie nicht dominante (25) Belastungen bzw. Probleme der Arbeitskräfte treffen.

(2) Zum Betätigungsfeld soziale und personelle Angelegenheiten: Dieses Aktionsfeld des Betriebsrates wird weit überwiegend in zwei Betrieben genannt, in denen beträchtlicher Personalabbau stattgefunden hatte und sich die Aktivitäten des Betriebsrates auch hierauf konzentrierten.

Im Betrieb F wurde dieses Problem von der Hälfte aller Befragten (weibliche, ausländische Angelernte) genannt. Kein anderer Aspekt wird als Betätigungsfeld des Betriebsrates in diesem Betrieb auch nur annähernd so häufig erwähnt - trotz teilweise schlechter Arbeitsbedingungen und niedrigem Lohnniveau. Dies steht in engem Zusammenhang mit dem erheblichen Personalabbau, der in diesem Betrieb stattgefunden hatte und den damit verbundenen und auch hierauf zentrierten Aktivitäten des Betriebsrates, ferner mit der immer noch hohen Rationalisierungsangst der Arbeitskräfte und der den Arbeitskräften bekannten schlechten ökonomischen Situation des Betriebes. Entsprechendes gilt in Betrieb B.

In allen anderen Betrieben, in denen die inhaltlichen Angaben der Aktivitätsfelder überhaupt noch relevant sind, liegen die Werte unter

dem Durchschnitt von rund einem Viertel aller Angaben bzw. Arbeitskräfte (Betriebe A, C, E II, D). Hier handelt es sich im allgemeinen um individuelle Probleme der Arbeitskräfte, die vom Betriebsrat behandelt werden, mit unterschiedlichen betriebsspezifischen Schwerpunkten.

(3) Zum Betätigungsfeld Lohn: In Betrieb A liegt der Schwerpunkt der Angaben über Betriebsratsaktivitäten auf den Lohnfragen (knapp ein Drittel aller Befragten nannte diesen Punkt, bei weitem die stärkste Gruppe im zwischenbetrieblichen Vergleich und weit über dem Durchschnitt von rund einem Fünftel aller Befragten, die überhaupt inhaltliche Angaben machten): Zu erinnern ist daran, daß die Maßnahmen dort (A 11 und 12) zentral durch die Lohnform (Gruppenprämienlohn) geprägt sind. Mit der neuen Lohnform sollten die betrieblichen Interessen an "selbststeuernden Gruppen" einlösbar werden. Für den Betriebsrat und die Arbeitskräfte waren sowohl Lohnerhöhungen als auch Höhergruppierungen durch die Lohnform in Verbindung mit der neuen Arbeitsorganisation Argumente für die Einführung der Maßnahme. Zum Zeitpunkt der Befragung (1 1/2 bzw. 1/2 Jahr nach der Umstellung) wird aber von fast keinem der Betroffenen eine Verbesserung der Lohnhöhe gesehen. Das neue Lohn-Leistungsverhältnis wird überwiegend negativ bewertet ("Kooperationszwang"), der frühere Einzelakkord nach wie vor überwiegend bevorzugt. Der Betriebsrat hingegen behauptet auch noch im Untersuchungszeitraum, es werde im Schnitt "eine Mark mehr" bezahlt (26). Aus den damit verbundenen Konflikten im Verhältnis Arbeitskräfte-Betriebsrat ergeben sich wesentliche Probleme, die diese Frage am Kochen halten, woraus sich ein wesentliches Feld der Auseinandersetzung mit und ein Hauptbetätigungsfeld für den Betriebsrat ergibt.

Eine entsprechende Behandlung des Problemfeldes Lohn findet sich auch im Betrieb G. In anderen Betrieben mit ebenfalls niedrigem Lohnniveau (Betriebe B, F, H - alles Frauenbetriebe im Bereich Elektrotechnik oder Feinmechanik/Optik) werden diese Probleme praktisch als vom Betriebsrat nicht behandelt betrachtet. In diesen Fällen schlägt besonders die insgesamt als gering eingeschätzte Aktivität des Betriebsrates durch (Betrieb H) oder das Überwiegen anderer dominanter Probleme (B und F: Personalabbau). Auch hier (Betriebe A und G) ergeben sich Wahrnehmungen von Betriebsratsaktivitäten primär aus der permanenten Virulenz von Problem- bzw. Konfliktfeldern.

(4) Für die Wahrnehmung durch die Arbeitskräfte spielen nicht unbedingt die konkreten Aktivitäten des Betriebsrates eine Rolle, sondern offenbar auch folgende Bedingungen:

- o Die Identität eines traditionellen typischen Problemfeldes des Betriebsrates mit den besonderen Problemen einer Veränderungsmaßnahme (Lohn, konventionelle körperliche Belastungen) oder mit einer

dominanten Belastung in diesen Maßnahmen - d. h. der "Maßnahmebezug" des Betriebsratshandelns;

- o das Gewicht eines besonderen und aktuellen betrieblichen Problems für die Arbeitskräfte, insbesondere Sicherung der Arbeitsplätze;
- o der sichtbare Einsatz des Betriebsrates vor Ort.

Hingegen werden Aktivitätsfelder nicht wahrgenommen,

- o wenn die Aktivitäten des Betriebsrates nicht die dominanten Belastungen in den Veränderungsmaßnahmen betreffen, was insbesondere bei Maßnahmetypen der Entkoppelung von Fließarbeit und Einzelarbeitsplätzen der Fall ist (Maßnahmetypen III und IV);
- o wenn sich die Arbeit des Betriebsrates sozusagen unsichtbar, außerhalb des unmittelbaren Arbeitsbereiches, "im Vorfeld", abspielt;
- o wenn der Kontakt bzw. der Informationszusammenhang überhaupt sehr gering ist.

2. Beurteilung der Aktivitäten des Betriebsrates durch die Arbeitskräfte

a) Positive Beurteilungen

Allgemeine positive Beurteilungen ohne nähere Spezifizierung und eingegrenzte positive Hinweise in dem Sinne, daß der Betriebsrat sich zumindest für bestimmte Angelegenheiten und/oder bestimmte Arbeitskräftegruppen einsetzt, finden sich bei gut 40% aller Befragten (27). Diese Durchschnittszahl ist dabei von geringer Aussagekraft. Denn es ergeben sich beträchtliche Abweichungen zwischen den Betrieben.

Eher positive Urteile (also bei der Hälfte der Befragten und mehr) finden sich in den Betrieben B, D, C, A, F.

Bei der Betrachtung der positiven Beurteilungen sind zwei Hinweise angebracht: Erstens sind die Faktoren, die dieses positive Urteil beeinflussen, betriebsspezifisch unterschiedlich. Zweitens sind die eingegrenzt positiven Urteile oft ambivalent zu verstehen, in dem Sinne, daß bemängelt wird, daß der Betriebsrat sich "nur" um dieses oder jenes kümmere.

Eher positive Beurteilungen des Betriebsrates finden sich - bei auch hier hohem Anteil negativer Beurteilungen - dort, wo allgemeine (betriebs-, nicht maßnahmebezogene, herkömmliche) Aktivitäten des Betriebsrates (Arbeitsplatzsicherung, Lohn, Abbau von Belastungen etc.) auch zumindest ein von den Arbeitskräften als wesentlich erachtetes Problem der Maßnahme selber betreffen, und wo durch besondere und aktuelle Probleme aktiver Einsatz des Betriebsrates unmittelbar sichtbar wurde.

Die Arbeitskräfte scheinen - vorsichtig formuliert und keineswegs abgesichert - in erster Linie den wahrnehmbar aktiven Einsatz in der

Vertretung ihrer Interessen positiv zu beurteilen und nicht unbedingt den Erfolg dieses Einsatzes.

b) Kritische Beurteilungen

(1) In der negativen Beurteilung der Betriebsratsaktivitäten durch fast 60% der befragten Arbeitskräfte drückt sich in hohem Maße die Vorstellung aus, daß die eigenen Interessen nicht in ausreichendem Umfang vertreten werden. Dieses Defizit formulieren die Arbeitskräfte auf drei Ebenen:

- o im fehlenden Bezug zu ihren unmittelbaren Arbeits- und Reproduktionsproblemen (2),
- o im Bezug auf Struktur, Verhalten und Abgehobenheit des Betriebsrates bzw. seiner Mitglieder (3),
- o hinsichtlich der fehlenden Einbeziehung in die Aktivitäten des Betriebsrates durch Information (4).

Bevor wir auf diese Fragen eingehen, ist nochmals darauf hinzuweisen, daß dabei wesentliche Bedingungen des Vertretungsdefizits von den Arbeitskräften nicht wahrgenommen werden. Die von den Maßnahmen betroffenen Arbeitskräfte nehmen in ihrer Wahrnehmung und Kritik der Betriebsratsarbeit kaum auf objektive Bedingungen seiner Arbeit Bezug: Normative Beschränkungen (gesetzliche, tarifvertragliche, betriebsvereinbarungsmäßige Bedingungen), strukturelle Voraussetzungen der Betriebsratsarbeit (seine eigene Information, seine sachlichen Qualifizierungsmöglichkeiten etc.), seine Verhandlungsmacht im Betrieb und ähnliches werden nur in wenigen Einzelfällen spontan angesprochen. Dies muß im folgenden mitgedacht werden (28).

(2) Zum fehlenden Bezug zu den Arbeits- und Reproduktionsproblemen in den Veränderungsmaßnahmen: Zunächst konstatieren die Arbeitskräfte durchweg ganz einfach mangelnden Kontakt zwischen ihnen und dem Betriebsrat. In allen Fragen, die die Organisation des Arbeitsprozesses betreffen (Probleme des Leistungsabrufes, des Arbeitseinsatzes, Friktionen in der Arbeitsorganisation, Kooperationsprobleme etc.) sehen die Arbeitskräfte nur in Ausnahmefällen im Betriebsrat einen Ansprechpartner. Hier findet in einer für die Nutzung der Potentiale neuer Arbeitsformen durch die Arbeitskräfte (Bestimmung des Arbeitsrhythmus, Ausdehnung des Arbeitsinhaltes, Umsetzung mit Qualifizierungseffekt, kollektive Leistungspolitik etc.) wesentlichen Dimension kaum Kontakt mit dem Betriebsrat statt, der sich auf kollektive Probleme und generelle Lösungen bezieht. Typische Ansprechpartner sind hier allein die unmittelbaren Vorgesetzten.

Durch den fehlenden Bezug auf die unmittelbare Arbeitssituation wird von den Betriebsräten die in den Maßnahmen jeweils herrschende dominante Belastung nach Auffassung der Arbeitskräfte nicht registriert (vgl. Kapitel V). Liegt die dominante Belastung in maßnahme-

übergreifenden, betriebs- oder bereichsspezifischen Momenten, um die sich der Betriebsrat de facto kümmert (z. B. körperliche Belastung, Arbeitssicherheit), so werden diese Betriebsratsaktivitäten aufgrund der verschiedenen Informationsblockaden, auf die noch einzugehen ist, von den Arbeitskräften vielfach nicht wahrgenommen. Ist die dominante Belastung maßnahmespezifisch, wird sie umgekehrt - nach Meinung der Arbeitskräfte - vom Betriebsrat nicht wahrgenommen und dementsprechend nicht in Angriff genommen.

Ein Beispiel ist der Betrieb C. Der traditionellen betriebstypischen Belastung durch körperliche Schwerarbeit (und Unfallgefährdung) glaubt der Betriebsrat - unter anderem - durch den von ihm durchgesetzten Einsatz von Hebezeugen begegnet zu sein. Diese Geräte werden aber kaum benutzt, weil dadurch zusätzlicher (Zeit-)Aufwand notwendig wird. Wesentliche maßnahmespezifische Belastungen durch Staub, Dreck etc., die bei gegebenen qualifikatorischen maßnahme-spezifischen Anforderungen (langzyklische Arbeiten, die hohe Konzentration erfordern) als besonders belastend empfunden werden, werden vom Betriebsrat nach Meinung der Arbeitskräfte nicht gesehen und nicht in Angriff genommen.

(3) Zu Struktur, Verhalten und Abgehobenheit des Betriebsrates: Die untersuchten Maßnahmen betreffen primär Arbeitskräftegruppen, die im Betriebsrat (zumindest im freigestellten) nicht oder stark unterrepräsentiert vertreten sind. Diese Strukturdifferenz in der Besetzung des Betriebsrates und der betroffenen Arbeitskräfte wird selten direkt und explizit angesprochen. Die Arbeitskräfte fassen sie vielmehr in den Hinweisen auf das mangelnde Verständnis für die Probleme und Interessen der (ausländischen, weiblichen, unqualifizierten) Arbeitskräfte und auf die Abgehobenheit von den unmittelbaren Arbeitssituationen (was mit dem fehlenden Bezug zu den Arbeits- und Reproduktionsproblemen, wie gerade gezeigt, zusammenhängt). Auch der Fall, daß Vorgesetzte Mitglieder des Betriebsrates sind, wird häufig kritisiert.

Demgegenüber weisen die Betriebsräte auf erhebliche Belastungen, insbesondere zeitlicher Art, hin, die es ihnen nur begrenzt möglich machen, den unmittelbaren Zugang zu den betroffenen Arbeitskräften permanent zu sichern. Dabei gibt es sehr verschiedene Begründungen: Die Betriebsräte der Großbetriebe (z. B. A, E I, E II, auch G) weisen auf ihre Belastungen durch die Arbeit in den betrieblichen Gremien hin und darauf, daß die offiziellen Sprechstunden vielfach von Kleinproblemen, Querulanten etc. beherrscht werden. Die Betriebsräte in kleineren Betrieben haben vielfach nur einen freigestellten Vertreter, der mit allgemeinen Aufgaben überlastet ist. Die nicht-freigestellten Betriebsräte haben große Schwierigkeiten, die besonderen Probleme in den neuen Arbeitsformen überhaupt zu registrieren, weil sie selbst nur schwer von ihren Arbeitsplätzen loskommen und weil die Kollegen in anderen Abteilungen während der Arbeit kaum ansprechbar sind (Zeitdruck, Durcharbeiten von Pausen, Störungen etc.).

Auch die individuellen Verhaltensweisen der Betriebsratsmitglieder gegenüber den Arbeitskräften sind Gegenstand der Kritik. Dabei sind zwei verschiedene Kritiklinien voneinander zu unterscheiden. In Facharbeiterbetrieben bzw. in Maßnahmen mit qualifizierten Arbeitskräften läuft die Kritik darauf hinaus, daß die "ehemaligen Kollegen" den Sachverstand, die konkreten Hinweise, auch die möglichen konkreten Unterstützungen nicht aufgreifen.

In den Maßnahmen, in denen Facharbeiter eingesetzt sind (z. B. im Betrieb C, Gruppenarbeit), sind drei Aspekte zu berücksichtigen: einerseits eine erhebliche allgemeine betriebliche Aktivität des Betriebsrates, die die Kontaktmöglichkeiten reduziert; ferner eine starke Stellung des Betriebsrates im Betrieb, die offenbar vielfach zur Einstellung "wir wissen schon Bescheid" führt; und eine starke Kritikorientierung der Facharbeiter, die Leistungen des Betriebsrates zwar anerkennen, aber "mehr" verlangen.

In den Maßnahmen, von denen primär weibliche, ausländische und unqualifizierte Arbeitskräfte betroffen sind, richtet sich die Kritik eher auf den überheblichen, herablassenden, verständnislosen, oft geradezu diskriminierenden "Stil" im Umgang zwischen Betriebsrat und Arbeitskräften. Damit verbindet sich eine gewisse Resignation hinsichtlich der Möglichkeit, eigene Probleme darzulegen.

Ein dritter Kritikpunkt in diesem Zusammenhang richtet sich darauf, daß der Betriebsrat andere, ("eigene") Interessen verfolgt als die Vertretung der Arbeitskräfte. Dahinter steht vielfach ein Mißverständnis von den Aufgaben und Funktionen des Betriebsrates und von den Erfordernissen der gewerkschaftspolitischen Beziehungen des Betriebsrates nach außen.

Aus diesen Ergebnissen lassen sich keine generellen Folgerungen über das Verhältnis von Betriebsrat und Belegschaft ziehen. Sie akzentuieren jedoch die Vertretungsprobleme, insbesondere soweit sich diese auf die von neuen Formen der Arbeitsgestaltung typischerweise betroffenen Arbeitskräfte beziehen.

(4) Zur Informationsweise durch und über den Betriebsrat: Grundsätzlich fühlen sich die Arbeitskräfte in den untersuchten Maßnahmen schlecht informiert. Auch hier geht es nicht um eine generalisierende Feststellung, sondern um das Problem, daß gerade bei neuen Formen der Arbeitsgestaltung Information selbst eine Voraussetzung dafür ist, daß die in den Maßnahmen liegenden Potentiale von den Arbeitskräften genutzt werden können (z. B. Information über die Nutzung von Erholzeiten bei Gruppenarbeit oder die Folgen rotierenden Einsatzes für die Lohnabrechnung u. ä.).

Daneben fehlen auch die Informationen über die Betriebsratsarbeit selber. Dabei lassen sich drei Gesichtspunkte unterscheiden, die wesentlich dafür sind, daß die Arbeitskräfte auch dann den Eindruck haben, daß ihre Interessen nicht oder schlecht vertreten werden, wenn dies nicht der Fall ist.

Tatsächliche Aktivitäten des Betriebsrates werden, wie erwähnt, nicht wahrgenommen, wenn sie sich im Vorfeld der Veränderungsmaßnahmen abspielen. Der Betriebsrat informiert darüber (nach Meinung der Arbeitskräfte) nicht und die Arbeitskräfte können keinen Bezug zwischen den Aktivitäten des Betriebsrates und ihrer Arbeitssituation herstellen. Dieser Fall betrifft insbesondere die Arbeit in den gesetzlich vorgeschriebenen oder durch Betriebsvereinbarung begründeten Gremien wie Arbeitsschutzausschuß, Wirtschaftsausschuß, besondere Ausschüsse u. ä. Und er zeigt sich besonders drastisch in den größeren Betrieben.

Gerade die erheblichen Versäumnisse der Betriebe selbst hinsichtlich flankierender Informationen in den Veränderungsmaßnahmen machen es nötig, daß die Arbeitskräfte ihre Probleme gegenüber dem Betriebsrat artikulieren können und/oder von ihm Informationen erhalten. Bereits an mehreren Stellen wurde darauf hingewiesen, daß zentrale Informationen über die eigene Arbeitssituation fehlen (fehlende Lohntransparenz, fehlendes Wissen über Vorgabezeiten bei langzyklischen Einzelarbeiten, fehlende Kenntnisse über tägliche, wöchentliche, monatliche Stückzahlen etc., vgl. Kapitel V). Zur Bewältigung dieser Probleme tragen die Betriebsräte nach unserem Befragungsmaterial aktiv überhaupt keine Informationen bei. Lediglich individuell und passiv - "da muß ich zum Betriebsrat und fragen" - werden solche Angelegenheiten von ihm behandelt.

Es fehlt aber auch die Information über den Betrieb. Nur gut ein Viertel aller Befragten fühlten sich über das, was im Betrieb vorgeht, informiert, über die Hälfte fühlt sich nicht informiert. Dabei sind die Abweichungen vom Mittelwert zwischen den Betrieben nicht sehr groß. Dies gilt auch für die verschiedenen Arbeitskräftegruppen. Als Informationsquelle nennt etwa die Hälfte der Befragten die Betriebsversammlungen, etwa je ein Drittel Kollegen bzw. Vorgesetzte (Mehrfachnennungen), wobei die ausländischen (weiblichen) Arbeitskräfte Kollegen und Vorgesetzte in höherem Maße nennen als die deutschen Arbeitskräfte. Der Betriebsrat als Informationsquelle spielt nur eine geringe Rolle.

Die vielfach gesetzlich geregelte, institutionelle Verselbständigung bestimmter Aufgaben des Betriebsrates, die seinen Kontakt zu vielen Problemen der Arbeitskräfte erschweren und ihn für die Arbeitskräfte selbst unsichtbar machen, hat zwei Folgen: Zum einen bleiben die Aufgaben nicht nur verdeckt, sondern blockieren sogar durch zeitliche Belastungen und Abwesenheit den Zugang der Arbeitskräfte zum Betriebsrat. Zum anderen nähren sie den Verdacht, daß "die" (Betriebsräte) wieder in "undurchschaubaren" Angelegenheiten "zu gut" mit dem Betrieb zusammenarbeiten, was wiederum den Kontakt belastet.

Die Informationsaktivitäten des Betriebsrates sind gerade gegenüber den von den Maßnahmen betroffenen Arbeitskräften und gerade in bezug auf die Maßnahmen spärlich. Selbst wo versucht wurde, mit der Maßnahme - auf den herkömmlichen Aktivitätsfeldern des Betriebs-

rates, z. B. in Lohnfragen - bestimmte Verbesserungen für die betroffenen Arbeitskräfte zu erreichen, wurden weder die Erfolge mitgeteilt noch die Mißerfolge begründet. Die Informationen im Rahmen der Betriebsversammlungen sind dabei für die Arbeitskräfte teils abstrakt, d. h. nicht auf die eigene Arbeitssituation beziehbar, teils unverständlich, und in keinem Fall geeignet, das Kontaktproblem zu lösen.

3. Probleme der Artikulation und Vertretung von Interessen

(1) "Erwartungen" der Arbeitskräfte speziell an die Veränderungsmaßnahmen gibt es - mangels Information und Einbeziehung in Planung und Vorbereitung - nicht, solange die Umstellung nicht definitiv erfolgt ist und die Arbeitskräfte erste Erfahrungen in ihrer veränderten Arbeitssituation gesammelt haben.

Probleme verschiedener Art mit den neuen Maßnahmen haben die Arbeitskräfte sowohl im Umstellungsprozeß wie auch in der Anlaufphase und im Normallauf durchweg. Darauf bauen sich auch Erwartungen auf: Im Umstellungsprozeß richten sich Erwartungen insbesondere hinsichtlich der Lohnsicherung (oder Verbesserung) und der individuellen Statussicherung an die betrieblichen Interessenvertreter. Verbleibende und neue Probleme, die sich speziell mit der neuen Maßnahme verbinden und sich unmittelbar auf die technisch-organisatorische Gestaltung des Arbeitsprozesses beziehen, führen zu Kritik, Erwartungen und Forderungen eher an den Betrieb (an die Vorgesetzten) als an die eigene Interessenvertretung.

Somit ließe sich zunächst eine hohe Identität von Erwartungen der Arbeitskräfte an die Interessenvertretung und der Aktivitäten der Betriebsräte konstatieren: Die Schwerpunkte der Betriebsratsaktivitäten entsprechen inhaltlich den Erwartungen der Arbeitskräfte (mit Ausnahme der Information) - wenn man nicht davon ausgeht, daß die Arbeitskräfte ohnehin das erwarten, was ihrer Erfahrung nach den Aktivitätsschwerpunkten der Betriebsräte entspricht. Diese Aktivitäten entsprechen auch in ihrer Allgemeinheit, ihrem fehlenden Maßnahmebezug, den Erwartungen der Arbeitskräfte, da sie unmittelbare Eingriffe in technische und organisatorische Aspekte ihrer speziellen Arbeitsprozesse im Rahmen der Umstellung vom Betriebsrat nicht erwarten (wenn auch die Kenntnis ihrer Probleme, besonderen Belastungen etc.). Dem läuft völlig parallel, daß die Betriebsräte generell nicht auf die Gestaltung von Technik und Organisation Bezug nehmen bzw. nehmen können und daß sie auch im wesentlichen auf die jeweiligen Gesamtbetriebe (oder Betriebsbereiche) bezogen handeln und nicht auf spezielle Veränderungsprozesse.

Die Betriebsräte gehen - in der Umstellungsphase - eher implizit von generellen Erwartungen und Vorstellungen der betroffenen Arbeitskräftegruppen an ihre Arbeitssituation aus. Diese werden im Rahmen der Einschaltung, wenn überhaupt, weniger in einer aktiven Ziel- und

Handlungsperspektive als in einer legitimatorischen Perspektive berücksichtigt ("können wir das, was wir akzeptieren, gegenüber den Kollegen vertreten"). Das entspricht der passiven Einschaltung des Betriebsrates in den Umstellungsprozeß. Im Verlaufe des Umstellungsprozesses und danach treten die besonderen, speziellen Probleme der Arbeitskräfte bzw. der neuen Arbeitsform nur eingeschränkt und in bestimmter Weise strukturiert ins Blickfeld der Interessenvertretung. Dies gilt auch dann, wenn zentrale Probleme der veränderten Arbeitsprozesse - aufgrund ihrer Übereinstimmung mit generellen Problemen des Betriebes - von den Betriebsräten aktiv angegangen werden.

Hinter der eingeschränkten Wahrnehmung und Behandlung der Probleme der Arbeitskräfte im Hinblick auf deren besondere Arbeitssituation steht eine Reihe von Schwierigkeiten und strukturellen Problemen der Interessenvertretung. Diese sind bei der Darstellung und Interpretation der Problemsicht und der nur auf diesem Hintergrund zu sehenden Beurteilung der Effekte der Veränderungsmaßnahmen durch die Betriebsräte umrissen worden.

(2) Unter den Schwierigkeiten für die Wahrnehmung der Probleme der Arbeitskräfte in den neuen Maßnahmen durch die Betriebsräte sind zumindest folgende zu berücksichtigen (29):

(a) Artikulation: Die Arbeitskräfte nehmen ihre Probleme wahr im Rahmen ihrer durch spezifische Bedingungen bestimmten Arbeitssituationen (Lohnform, Kooperationsform, Arbeitsmarktlage etc.), ihrer besonderen sozialen Struktur (Qualifikation, Geschlecht, Nationalität etc.) und unter dem Prinzip einer im allgemeinen übergreifenden "dominanten" Belastung in ihrer Arbeitssituation (z. B. Arbeitstempo gegenüber objektiv ähnlich gewichtigen Belastungen, die aber nicht im gleichen Maße registriert werden; vgl. Kapitel V); diese Probleme werden von ihnen artikuliert oder auch nicht. Dabei bleibt aufgrund dieses Bedingungsrahmens wie auch aufgrund der Unerfahrenheit mit der neuen Arbeitsform ein Teil der objektiven Reproduktionsrisiken außer Betracht: Sie werden nicht wahrgenommen und auch nicht artikuliert (z. B. Dequalifikation, soziale Isolation etc.).

(b) Strukturdivergenz: Wie gezeigt, werden von neuen Arbeitsformen überwiegend gerade solche Arbeitskräfte betroffen, die in Betriebsräten nur begrenzt vertreten sind. Objektiv verbinden sich mit der sozialstrukturellen Differenz zwischen bestimmten Arbeitskräftegruppen und Interessenvertretern (die ja auch unterschiedliche Arbeitserfahrungen, Risikoerfahrungen, Durchsetzungserfahrungen etc. einschließen) häufig ein mangelnder Kontakt und eine mangelnde Sensibilisierung der Betriebsräte gegenüber den spezifischen Orientierungs- und Verhaltensstrukturen dieser Arbeitskräftegruppen. Diese Orientierungen und Verhaltensweisen sind zudem noch inkonsistent und ambivalent. Das heißt z. B. hohes Gesundheitsbewußtsein und Akzeptierung von schweren physischen Belastungen können bei denselben Arbeitskräften vorliegen (etwa bei ausländischen Arbeitskräften zur Sicherung ihres Arbeitsplatzes

bei schlechter Arbeitsmarktlage); Interesse an Qualifizierung, Verantwortungsübernahme etc. und Akzeptanz von restriktiver und unqualifizierter Arbeit können sich verbinden (z. B. bei fachfremd qualifizierten weiblichen Arbeitskräften oder bei industrieunerfahrenen qualifizierten männlichen Arbeitskräften etc. ; vgl. Kapitel V).

(c) Handlungsorientierung: Ebenfalls wurde gezeigt, daß der Betriebsrat traditionell bestimmte Stoßrichtungen seines Handelns hat, die zwar betriebsspezifisch (nicht arbeitsprozeßspezifisch) unterschiedliche Akzente und Formen haben, aber als durchgängig gelten könnten. In ihnen spiegeln sich einerseits die traditionell zentral relevanten Reproduktionsprobleme von Arbeitskraft auf einer allgemeinen Ebene; zum anderen sind sie strukturiert durch die - auf der Basis der Allgemeingültigkeit dieser Reproduktionsprobleme entwickelten - gesellschaftlich geregelten und in Instrumente umgesetzten Lösungsformen (gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen). Nur indem er sie in deren Rahmen transformiert (oder zumindest in deren inhaltlichen Dimensionen - Schutz vor Unfällen, Absicherung des Beschäftigungsrisikos etc.), vermag der Betriebsrat, Probleme mit Aussicht auf erfolgreiche Lösung zu definieren; nur hier stehen ihm orientierungsmäßig und normativ Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung.

(3) Mit diesen Schwierigkeiten der Wahrnehmung von Reproduktionsrisiken verbindet sich ein generelles Strukturproblem der (überbetrieblichen) Interessenvertretung: Sie kann mit Aussicht auf Lösung nur jene speziellen Probleme in Angriff nehmen (oder: nur jene besonderen Interessen vertreten), in denen sich generell gesellschaftlich anerkannte individuelle Reproduktionsprobleme ausdrücken. Die Artikulation spezifischer Probleme (besonderer Interessen) als generelle Probleme ist dabei eine Aufgabe der Interessenvertretung selber. Erst in diesem Rahmen kann auch die betriebliche Interessenvertretung agieren.

Dabei kann es darum gehen, spezifische Probleme nur als gesellschaftlich allgemein bereits akzeptierte und geregelte Probleme zu identifizieren (z. B. das Beschäftigungsrisiko unqualifizierter Arbeitskräfte als Qualifikationsproblem, etwa im Hinblick auf die Nutzung des Arbeitsförderungsgesetzes); oder aber auch darum, spezifische Probleme so zu artikulieren, daß sie als generelles Problem der Interessenvertretung gesellschaftlich überhaupt erst akzeptiert werden (z. B. physischer und psychischer Verschleiß als Problem der Nutzung von Arbeitskraft im Arbeitsprozeß anstelle einer rein biologischen Betrachtung in der Perspektive eines "naturnotwendigen" unvermeidlichen Altersabbaus) (30). Letzteres ist auf der Ebene betrieblicher Interessenvertretung kaum möglich, bezieht die Funktion gewerkschaftlicher Interessenvertretung bereits ein. Die zentrale Funktion der betrieblichen Interessenvertretung liegt eher vorgelagert in der Aufdeckung spezifischer Reproduktionsprobleme als gesellschaftlich bereits akzeptierter genereller Probleme, für die auch generell normative Handhaben bereits vorliegen oder die als möglicher Verhandlungsgegenstand zumindest legitimatorisch abgedeckt sind.

Hier gerät die betriebliche Interessenvertretung im Zusammenhang mit unserer Fragestellung in ein doppeltes Dilemma:

(a) Mit den neuen Arbeitsformen werden traditionell existierende individuelle und kollektive Reproduktionsrisiken virulent und es entwickeln sich (für bestimmte Arbeitskräftegruppen, in bestimmten Situationen etc.) neue Risiken. Diese Risiken müßten als von den Arbeitskräften artikulierte von den Interessenvertretern wahrgenommen werden oder als von den Arbeitskräften nicht wahrgenommene von den Interessenvertretern erst artikuliert werden. Zugleich aber hat sich

(b) mit den individuellen und kollektiven Risiken, der Reaktion der Arbeitskräfte darauf und der Diskussion neuer Arbeitsformen auf gesellschaftlicher Ebene eine Thematisierung und Akzeptierung "neuer" vertretungswürdiger Reproduktionserfordernisse bzw. -voraussetzungen ergeben (Qualifikation, Selbstdisposition, Mindestarbeitsinhalte etc.). Diese sind zum Teil schon normativ geregelt oder durch kombinierte Anwendung verschiedener Normen vertretbar, was aber noch nicht bis auf eine operationelle Ebene für die Betriebsräte gebracht worden ist.

Damit entstehen Vertretungsansprüche und -erfordernisse, die noch nicht bewältigt werden können. Hier sind Defizite in der Wahrnehmung wie in der Artikulation von Problemen und Interessen der Arbeitskräfte durch den Betriebsrat angelegt. Der Bezug auf die besonderen Reproduktionsprobleme in "neuen Arbeitsformen" setzt darüber hinaus die weitere gesellschaftliche Thematisierung dieser Probleme zur Gewinnung neuer normativer und legitimatorischer Handhaben der Interessenvertretung voraus. Damit steht die Frage, im Betrieb auf Technik und Organisation Einfluß nehmen zu können, zur Debatte.

KAPITEL V

NEUE ARBEITSFORMEN IN DER SICHT DER BETROFFENEN INDUSTRIEARBEITER

A. Fragestellung und Vorgehen

1. Ausgangspunkte

(1) In den Anfängen der Humanisierungsdebatte spielte in der Wissenschaft und bei den betrieblichen Aktivitäten zur Gestaltung neuer Arbeitsformen die Vorstellung eine bedeutende Rolle, daß die Bedürfnisse und Ansprüche der Arbeitnehmer sich aus unterschiedlichen (gesellschaftlichen) Gründen heraus gewandelt hätten (z. B. Gesundheitsbewußtsein, Konsumstandard, Bildungsniveau) und demzufolge auch Widerstände gegenüber restriktiven Arbeitsbedingungen zu erwarten wären. Um diesem Erwartungsdruck zu entgehen bzw. vorzubeugen, mußten die bestehenden Formen der Arbeitsorganisation verändert und d. h. "humanisiert" werden (1). Dieser Aspekt betrieblicher Veränderungsmaßnahmen machte es von vornherein erforderlich, die subjektiven Reaktionen der Arbeiter in die Erhebungen einzubeziehen. Dabei sollte die Befragung von Arbeitern, die von betrieblichen Umstellungsmaßnahmen direkt betroffen sind, im Zentrum stehen.

Bereits die explorativen Expertengespräche zeigten, daß die Betriebsbedürfnisse und Interessen der Arbeiter nur sehr grob und klischeehaft interpretierten und nur begrenzt in ihren Neugestaltungskonzepten berücksichtigt hatten. ("Unter den Frauen herrscht immer Neid, sie wollen am liebsten alleine arbeiten"; "den Ausländern geht's nur ums Geld, sie tolerieren eine schlechte Arbeitsumgebung" u. ä.) Wesentlich ist, daß die Bedürfnisse und Ansprüche der Arbeiter nicht die dominierende Rolle bei den betrieblichen Initiativen zur Veränderung der Arbeitsbedingungen spielten; sie waren nur dann ein relevanter Faktor, wenn sich mit ihnen - direkt und erkennbar - Probleme für den Einsatz und die Nutzung von Arbeitskraft ergaben. Bedürfnisse und Ansprüche sind im allgemeinen kein direkter Bezugspunkt der betrieblichen Maßnahmen; sie werden eher "ergänzend" bzw. im Rahmen anderer betrieblicher Zielsetzungen (z. B. flexiblen Arbeitseinsatz, Nutzung kooperativer Leistung) berücksichtigt.

(2) Es ist ein wesentliches Anliegen dieser Studie, den subjektiv artikulierten Arbeits- und Reproduktionsproblemen eine zentrale Bedeutung für die Beurteilung von "Humanisierungsmaßnahmen" zukommen zu lassen. Diese Betonung subjektiver Kriterien, die zwar häufig im Zusammenhang mit dem Schlagwort "mehr Demokratie, Autonomie und Mitsprache am Arbeitsplatz" erfolgt, ist auch deshalb wichtig, weil die gängigen "objektiven" Kriterien und Maßstäbe für die "Messung" von Humanisierungseffekten für sich allein unzureichend sind und zwangsläufig an Grenzen stoßen. An dieser Stelle sei lediglich auf drei wesentliche Mängel hingewiesen:

Traditionelle Indikatoren ("Maßstäbe") für Arbeitsverbesserungen wie z. B. Pausenregelungen, die unter arbeitsphysiologischen Gesichtspunkten eingeführt wurden, normgerechte Arbeits- und Unfallschutzmaßnahmen oder eine ergonomisch adäquate Gestaltung des Arbeitsplatzes besagen wenig über die tatsächlichen Auswirkungen der Maßnahmen. Zwar werden mit derartigen Veränderungen verbesserungsrelevante Voraussetzungen geschaffen, offen aber bleibt, ob die Arbeiter unter gegebenen Arbeitsanforderungen (beispielsweise Arbeitstempo und -hetze, Arbeitsplatzwechsel, Typen- und Variantenvielfalt) diese Möglichkeiten zum Schutz ihrer Arbeitskraft auch konkret wahrnehmen können.

Vor allem im Zusammenhang mit der Humanisierungsdebatte sind neue Indikatoren und Bewertungsmaßstäbe für Arbeitsverbesserungen aufgetaucht. Diese Indikatoren beruhen auf Annahmen wie z. B. solchen, daß ein ausgeweiteter Arbeitsumfang (job enlargement) zu besseren sachlichen und zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten führe, daß ein rotierender Arbeitseinsatz Belastungsabbau bedeute, daß vergrößerte Arbeitsinhalte (job enrichment) die Qualifikation erhöhten u. ä.; sie sind ebenfalls unzureichend. Eine derartige Bewertung ist zu eng, weil in der betrieblichen Praxis zusätzliche bzw. flankierende Voraussetzungen fehlen (z. B. systematische Qualifizierung) und andere Rahmenbedingungen der Arbeit (Kooperationszwang, Produktionswechsel u. ä.) die konkrete Nutzung dieser Möglichkeiten behindern oder gar ausschließen.

Schließlich treffen die betrieblich initiierten Maßnahmen zur Arbeitsverbesserung (trotz der dabei berücksichtigten öffentlich-rechtlichen Regelungen oder arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse) keineswegs all das, was Arbeiter subjektiv als Belastungen betrachten bzw. als Beanspruchung. Deshalb muß in einer industriesoziologischen Betrachtungsweise das Belastungsspektrum breiter angelegt werden (vgl. dazu die Dimensionen von Reproduktion in Kap. I) (2).

Vielfach wird der Berücksichtigung der subjektiven Perspektive nachgekommen, indem auf psychologisch (oder besser: anthropologisch) gefaßte, im allgemeinen als konstant betrachtete, aber historisch erst sukzessiv eingelöste menschliche "Bedürfnishierarchien" Bezug genommen wird (z. B. die fünf Stufen von Maslow 1954: physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Zugehörigkeits- und Liebesbedürfnisse, Achtungsbedürfnisse und letztlich das Bedürfnis nach Selbstverwirk-

lichung); oder es werden eher arbeitswissenschaftlich-ergonomische Stufen der Arbeitsgestaltung formuliert, die auch (historische) gesellschaftliche Standards berücksichtigen (z. B. die eher pragmatisch gefaßten Stufen "Ausführbarkeit", "Erträglichkeit", "Zumutbarkeit", "Wohlbefinden" bei Kirchner, Rohmert 1974); oder es werden eher politisch-normative, auf verschiedenen wissenschaftlichen Erkenntnissen fundierende Bestimmungen von menschlichen Bedürfnissen genannt. (Vgl. etwa die eher aufzählenden Analytiken und Dimensionen in DGB 1978.) Unser Ausgangspunkt berücksichtigt solche Ansätze und Analytiken, weil sie teilweise stark die Einführung und die Beurteilung neuer Arbeitsformen in der Sicht des betrieblichen Managements und der Betriebsräte bestimmen. (Vgl. Kap. II, III und IV.) Bei der Anlage der Befragung und der Analyse ihrer Ergebnisse hingegen gingen wir in analytischer Perspektive allerdings von gesellschaftlich bedingten, individuell notwendigen Erfordernissen der Reproduktion von Arbeitskraft aus, und wir bezogen die subjektiven Reaktionen systematisch auf die differenziert erhobenen Arbeitsbedingungen, die betrieblichen Interessen und Strategien.

2. Fragestellung

Im Mittelpunkt unserer Fragestellung stehen die Reaktionen der Arbeiter gegenüber den veränderten oder neugestalteten Arbeitsprozessen(3). Wir fragen nach den Folgen für die Herstellung oder Wiederherstellung ihrer Arbeitskraft (Reproduktion), die die Arbeiter mit ihren gegebenen Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen verbinden. Damit sollen jene Elemente der Arbeitssituation herausgearbeitet werden, die in der Perspektive der von neuen Arbeitsformen Betroffenen besonders reproduktionsrelevant sind; es sollen die Rahmenbedingungen und Merkmale der neuen Arbeitsformen (in subjektiver Sicht sowie interpretativ) aufgezeigt werden, die die Reproduktionssicherung der Arbeiter begünstigen oder gefährden. Darüber vermittelt sollen konkrete Folgen der betrieblichen Humanisierungsmaßnahmen und deren Defizite dargestellt werden (4).

Die beiden übergreifenden Fragen des folgenden Kapitels waren: Wie werden die neuen Arbeitsformen von den betroffenen Arbeitern beurteilt und welche Auswirkungen sehen sie für ihre Arbeits- und Lebenssituation? Inwieweit und in welcher Weise erwarten die Arbeiter Veränderungen (Verbesserungen) in den neugestalteten Arbeitsprozessen?

Im einzelnen wurde gefragt:

Wie schätzen die Arbeiter die betriebliche Anlern- und Einarbeitungspraxis ein und welche Anpassungsschwierigkeiten hatten sie in erster Linie? Welche Bedeutung spielt der Anlernort in der Sicht der Arbeiter? (Abschnitt B.)

Wie beurteilen die Arbeiter die Einkommenseffekte der neuen Arbeitsform und womit begründen sie ihr Urteil? Welche Bedeutung mes-

sen die Arbeiter den bestehenden Entlohnungsformen bei und welche Rolle spielen die neuen Leistungsanforderungen? Wie werden die Zeitvorgaben von den Arbeitern eingeschätzt? (Abschnitt C.)

Hinsichtlich der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung stehen folgende, nur exemplarisch ausgewählte Fragen im Vordergrund: Inwieweit behindern oder begünstigen die neuen Arbeits- und Leistungsanforderungen die Körperhaltung der Arbeiter? Wie schätzen sie den Arbeits- und Unfallschutz an den neuen Arbeitsplätzen ein? Welche Belastungen sehen die Arbeiter durch die Arbeitsumgebung auf sich zukommen? (Abschnitt D.)

Was bringen die neuen Arbeitsaufgaben (speziell Arbeitsumfang, Arbeitsinhalt und Arbeitsplatzwechsel) für die Arbeiter? Inwieweit können sie im Rahmen der neuen Arbeitsaufgaben sachlich und zeitlich über die eigene Arbeit disponieren? Welche Bedeutung messen die Arbeiter den kooperativen Beziehungen bei? Inwieweit können sie Kooperation für Belastungsabbau (-wechsel) und für solidarisches Verhalten nutzen? (Abschnitt E.)

Hat sich die Stellung der Arbeiter im Betrieb durch ihren Einsatz in den neuen Arbeitsformen ihrer Einschätzung nach verbessert, verschlechtert oder ist sie gleich geblieben? Führt der veränderte Arbeitseinsatz auch zu einer Verbesserung der individuellen Stellung auf dem Arbeitsmarkt? (Abschnitt F.)

3. Vorgehen

(1) Einzelinterviews und Gruppendiskussionen mit den Arbeitern fanden jeweils nach der Durchführung der Expertengespräche (Management, Betriebsrat) und der Arbeitsprozeßanalysen zeitlich versetzt statt. Diese zeitliche Versetzung der Befragung war notwendig, um Problem-schwerpunkte bzw. spezielle Aspekte der Arbeitssituation, die sich bei den Expertengesprächen ergaben, auch bei der Befragung der Arbeiter zusätzlich berücksichtigen zu können (in Form von "betrieblichen Zusatzfragen"). - Die Befragung bezog sich sehr stark auf angelernte Arbeiter (5). Betrieblich initiierte Humanisierungsmaßnahmen setzen vorwiegend an Arbeitsprozessen an, in denen der Anteil der Un- bzw. Angelernten sehr hoch ist.

Im Rahmen der Einzelinterviews und der Gruppendiskussionen mit den Arbeitern wurden - sofern möglich - sowohl Arbeiter in den neuge-stalteten als auch solche in innerbetrieblich vergleichbaren, konventionellen Arbeitsformen in die Befragung einbezogen ("Vergleichsmaßnahmen"). Die Ergebnisse der Befragung in den konventionellen Arbeitsformen werden in dieser Studie nicht in ähnlicher Weise systematisch vorgestellt, sondern fungieren hauptsächlich als qualitatives und quantitatives Kontrollmaterial: Zum einen können so arbeitssituativ bedingte Differenzen auch in subjektiver Perspektive verdeutlicht werden; zum andern kann ebenso herausgearbeitet werden, daß bestimmte

Belastungen und Risiken von den Bedingungen und Anforderungen in den neuen Arbeitsformen nicht abgebaut wurden, sondern weitaus eher im Zusammenhang mit gesamtbetrieblichen Einflußfaktoren zu sehen sind (etwa die Arbeitsplatzunsicherheit, die Kritik an den Anlernmaßnahmen oder den hohen körperlichen Anforderungen).

(2) Eine ausschließlich auf "subjektiven Reaktionen" aufbauende Bestimmung von "Humanisierungseffekten" ist aber unzureichend. Wir haben in der vorliegenden Studie die subjektiven Einschätzungen eng im Zusammenhang mit den betrieblichen Interessen und Strategien bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse dargestellt und auf der Grundlage der Beschreibungen und Analysen des Kapitels II aufbereitet, ausgewertet und interpretiert.

Die methodische und inhaltliche Verknüpfung der subjektiven Aussagen der Arbeiter mit den konkreten, sehr ausführlich erfaßten Arbeitssituation und betrieblichen Interessen ermöglicht einerseits eine differentielle, situative Darstellung und Interpretation des Befragungsmaterials. (So kann beispielsweise das Arbeitstempo von den Betroffenen aufgrund sehr unterschiedlicher Momente der Arbeitssituation als hoch und belastend eingeschätzt werden: Wegen der Intransparenz der Zeitvorgaben, knapper Vorgabezeiten, häufiger Störungen im Produktionsablauf, laufender Umsetzungen, Typenwechsel, Kooperationsproblemen, Entlohnungsform oder dem disziplinarischen Verhalten der Vorgesetzten.) Nur so kann auch die Differenz und die Identität zwischen Humanisierungsintentionen der Betriebe (und den Problemartikulationen der Interessenvertreter der Arbeiter, vgl. Kap. IV) erfaßt und als Reproduktionsproblem dargestellt werden. Andererseits kann aber auch eine Aggregation des Materials bezüglich maßnahmenübergreifender, mehr oder weniger ähnlicher Arbeitsmerkmale vorgenommen werden (z. B. nach Status der Maßnahmen, Formen des Arbeitswechsels, Entlohnungsform, Qualifikationstyp, betriebliche Einsatzpolitik u. ä.).

(3) Eine Untersuchung über die Reaktionen der Industriearbeiter gegenüber den Arbeitsbedingungen mußte die Befragung von ausländischen Arbeitern einschließen (6). Zumeist wird aus sprachlichen und sachlichen Gründen ihre Beteiligung ausgeschlossen (so etwa Lappe, Schöll-Schwinghammer 1978). Gegen diesen Ausschluß sprechen aber quantitative - in mehreren von uns untersuchten Humanisierungsmaßnahmen betrug der Ausländeranteil über 70 % - und nicht zuletzt gesellschaftspolitische Gründe. Deshalb bezogen wir die Ausländer in den Kreis der Befragten ein (7).

B. Anlernung und Einarbeitung

In Kap. II wurden die verschiedenen Anlernformen und die damit verbundenen betrieblichen Interessen und Strategien dargestellt. Als allgemeine Befunde zeigten sich: die enge Verflechtung von Qualifizierungs- und Selektionsmaßnahmen bei der personellen Besetzung der neuen Arbeitsprozesse, die Abwälzung von Qualifizierungsaufwendungen auf die Arbeitsgruppen, die Differenzierung der qualifikatorischen Anforderungen bei entsprechend polarisiertem Arbeitseinsatz sowie insgesamt die Erzeugung arbeitsplatz- oder arbeitsprozeßspezifischer Qualifikationen. Im Rahmen dieser betrieblichen Maßnahmen werden die betroffenen Arbeiter mit Anforderungen (z. B. fachlicher, sozialer, leistungsbezogener Art) konfrontiert, bei deren Bewältigung unterschiedliche Arbeits- und Reproduktionsfolgen für sie auftreten.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach der Beurteilung der betrieblichen Anlern- und Einarbeitungspraxis durch die Industriearbeiter. Ob und in welcher Weise bei ihnen Anfangsschwierigkeiten auftreten, hängt zum einen von der Art und dem Umfang der betrieblichen Anlernung, zum anderen von den individuellen Voraussetzungen wie etwa berufliche Ausbildung, Berufserfahrung u. ä. ab. Beide Einflußfaktoren haben wir nicht in ähnlich detailliertem Umfang behandelt (8). Die beruflichen Erfahrungen und ihren Einfluß auf die Beurteilung der Anlern- und Einarbeitungsphase werden nur am Rande, und dann arbeitergruppenspezifisch (z. B. weibliche/männliche Angelernte) eingeflochten. Wesentlich systematischer werden die Urteile und Erwartungen der Arbeiter auf die detailliert erfaßte Anlernpraxis und die Arbeitsanforderungen in den Arbeitsprozessen bezogen. Dabei wird im einzelnen nach den Anpassungsschwierigkeiten der Arbeiter in den neuen Arbeitsformen und nach der Bedeutung des Anlernortes gefragt.

1. Die betriebliche Anlernpraxis in der Sicht der Arbeiter

a) Umfang der betrieblichen Anlern- und Einarbeitungsmaßnahmen

Rückblickend betonten zwei Drittel der Befragten, daß sie für ihren momentanen Arbeitsplatz angelernt wurden, was immer sie darunter verstehen mögen (9). Ihre Anlernung fand in fast allen Fällen "vor Ort", d. h. unmittelbar am Arbeitsplatz statt; lediglich in einem Betrieb der Elektroindustrie (Betrieb G) wurden die Arbeiterinnen in einer Anlernecke mit den neuen Arbeitsaufgaben vertraut gemacht. Außerdem wurde die Hälfte der Befragten für weitere Arbeitsplätze innerhalb des engeren Arbeitsbereichs angelernt. Differenziert man die angelernten Arbeiter nach ihrer Zugehörigkeit zu den Veränderungs- und Vergleichsmaßnahmen, so treten hinsichtlich des Anlern- bzw. Selektionsumfangs keine erheblichen Abweichungen auf. Dies verweist darauf, daß bei den untersuchten HdA-Veränderungen die betrieblichen

Anlernleistungen nicht intensiviert wurden und auch dort durch Personalselektion der (betriebliche) Qualifizierungsaufwand gering gehalten wurde. Die Arbeiter wurden je zur Hälfte von Vorgesetzten bzw. erfahrenen Arbeitskollegen oder -kolleginnen unterwiesen. Ausbilder wurden speziell nur in dem genannten Elektrobetrieb eingesetzt.

Aufgrund dieser Angaben läßt sich eine betriebspezifisch einheitliche Regelung beim Einsatz des Unterweisungspersonals erkennen; so etwa in den Betrieben A und F, wo die unmittelbaren Vorgesetzten (Meister, Vorarbeiter) oder in den Betrieben B und C die Arbeitskollegen eine dominierende Rolle bei der Anlernung spielen. Dagegen wird in den Betrieben E I, E II und H die Anlernung teils von Vorgesetzten und teils von Kollegen ausgeführt; Vergleicht man unterschiedliche Arbeitsformen innerhalb eines Betriebes, so ist ein relativ gleichbleibender Einsatz des Unterweisungspersonals festzustellen. Dies bedeutet, daß die Betriebe bei neustrukturierten Arbeitsprozessen keinen neuen Akzent bezüglich des Einsatzes gesetzt haben. Einzige Ausnahme tritt beim Maßnahmetyp V "Mechanisierung von Fließarbeit" (Betrieb D) auf. Konnten an den traditionellen Kurzbändern noch die Kollegen die Anlernung durchführen (manuelle Montage- und Kontrollarbeiten), so erfordert die neue Arbeitsform einen verstärkten Einsatz der Vorgesetzten insbesondere wegen der Vermittlung technischer Grundkenntnisse und Fertigkeiten für Maschinenbedienung und -überwachung.

Die Angaben der Arbeiter über die Dauer ihrer Anlernung schwanken zwischen wenigen Minuten und sechs Monaten. Auch hier zeigen sich keine auffallenden Differenzen zwischen den Beschäftigten in den Veränderungs- und Vergleichsmaßnahmen. Legt man die subjektiven Aussagen der Betroffenen zugrunde, so waren die HdA-orientierten Umstellungen nicht mit einer entsprechenden Vergrößerung der Anlernzeiten verbunden.

b) Schwierigkeiten in der Anlern- und Einarbeitungsphase

Aus der Analyse der betrieblichen Veränderungsmaßnahmen und den Aussagen der Arbeiter geht hervor, daß die Einführung neuer Arbeitsformen in keinem Falle mit einer Verbesserung der betrieblichen Anlernpraxis verknüpft war. Selbst bei einer Ausweitung der Arbeitszyklen und Arbeitsinhalte oder der Einführung eines mehr oder weniger systematischen Arbeitsplatzwechsels praktizieren die Betriebe ihre kurzzeitige Anlernung im Arbeitsprozeß (oder - je nach der betrieblichen Beschäftigtenstruktur - keine Qualifizierungsmaßnahmen und statt dessen Personalselektion). Die vermittelten Kenntnisse und Fertigkeiten bleiben weiterhin arbeitsplatz- und arbeitsprozeßspezifisch. Anlernmaßnahmen zur Verbreiterung des Grundwissens (z. B. Funktionsweisen der Arbeitsmittel und -produkte) oder der Fertigkeiten (wie z. B. alternative Arbeitstechniken) erfolgen nicht. Hinsichtlich des fachlichen Qualifikationsniveaus und damit der Chancen auf dem Arbeitsmarkt und der Stellung im Betrieb ergeben sich für die Arbeiter keine wesentlichen

Verbesserungen. Der Beitrag der betrieblichen Anlernung zu einer langfristigen Sicherung von Qualifikation bleibt gering.

Durch die betriebliche Anpassungsstrategie treten je nach den "neuen" Qualifikations- bzw. Arbeitsanforderungen und den qualifikatorischen Voraussetzungen der Arbeiter in der Anlaufphase durchweg unterschiedliche Belastungen auf, die wir im folgenden näher darstellen. Diese Anfangsbelastungen können im weiteren Verlauf der Umstellung - also nach der Anlernungs- und Einarbeitungsphase - nur teilweise und nur von den Arbeitern selbst verringert werden (z. B. durch kurzzeitige Assistenz an anderen Arbeitsplätzen zur Verbesserung der eigenen Fertigkeiten, Kooperationsaufwendungen der Arbeitsgruppe).

Die weiblichen, kurzzeitig Angelernten und die männlichen, qualifiziert Angelernten stellen die wichtigste Problemgruppe bei der Einführung neuer Arbeitsformen dar. Sie fühlen sich am häufigsten in der Einarbeitungsphase überbeansprucht. Dagegen sind die Anpassungsschwierigkeiten bei Facharbeitern (auch berufsfremd oder im Handwerk ausgebildete Facharbeiter) geringer.

(1) Einarbeitung von Facharbeitern: Die Facharbeiter konnten sich aufgrund ihrer Grundausbildung und Berufserfahrung wesentlich leichter mit den neuen Arbeits- und Leistungsanforderungen auseinandersetzen. Ihre breite, berufsfachliche Qualifikation schlägt sich für den Betrieb in einem geringen Einarbeitungsaufwand nieder, verbunden mit der Erwartung, daß die Facharbeiter sich größtenteils "selbst anlernen" können. Die Effekte dieser "Selbsteinarbeitung" waren in den neuen Arbeitsformen sehr unterschiedlich.

In der Gruppenarbeit (Maschinenbau, Betrieb C) dominieren solche Belastungen, die sich beim Erwerb der technischen Kenntnisse und Fertigkeiten einstellten. Für diese Facharbeiter fand lediglich eine kurze Unterweisung durch erfahrene Arbeitskollegen statt. Der Mangel an einer breiten und systematisch organisierten Unterweisung verband sich vor allem mit nervlichen und sozialen Belastungen für die betroffenen Facharbeiter. Schwierigkeiten bei der Bewältigung der betrieblichen Leistungsnormen traten im Verlauf der Einarbeitung kaum auf. Weder das Arbeitstempo noch die Produktqualität war für sie in der Einarbeitungsphase belastend. Diese Einschätzung ist einleuchtend, wenn man die vorteilhaften Kooperationsbedingungen dieser Gruppenarbeit berücksichtigt: Der Gruppenführer kann die unterschiedlich bewerteten Arbeiten innerhalb der Gruppe so aufteilen, daß die neu eingestellten Arbeiter die Aufträge mit geringerem Schwierigkeitsgrad und "besseren" Vorgabezeiten bekommen. Diese Verteilungspraxis schützt sie dann zumindest in der Einarbeitungsphase vor einer Leistungsüberforderung.

Dagegen spielt die Anpassung an die Leistungsnormen eine wesentliche Rolle bei Facharbeitern an entkoppelten Fließarbeitsplätzen (Kraftfahrzeugbau, Betrieb E II). Sie betrachten das Erlernen hochwertiger Arbeitstechniken (Einhaltung von Toleranzen, Paß- und Függenau-

igkeit u. a.) im Zusammenhang mit den bestehenden Leistungsnormen als unvereinbar. Sie müssen ihre Kenntnisse und Fertigkeiten unter Einhaltung des durchschnittlichen Leistungsniveaus des Bandabschnitts erwerben, zeitliche Freiräume sind dabei nicht gegeben. Außerdem ist die Pufferung zwischen den Arbeitsplätzen im allgemeinen zu gering, um etwa Leistungsschwankungen der "Anlernlinge" auszugleichen. Schließlich verhindert auch der betriebliche Personaleinsatz bei entkoppelter Fließarbeit die Möglichkeit, in der Einarbeitung eventuell auftretende Leistungsdefizite abzufangen: Zum einen sind alle Arbeiter ihren Arbeitsplätzen fest zugeordnet, so daß sie wenig Gelegenheit haben, zur Einarbeitung anderer Kollegen den eigenen Arbeitsplatz kurzfristig zu verlassen. Zum anderen sind die "Springer" in erster Linie mit hauptamtlichen Aufgaben (vor allem als Einrichter) beschäftigt, auf ihre Unterstützung können deshalb die "Anlernlinge" ebenfalls nicht zählen.

(2) Anlernung und Einarbeitung der angelernten Arbeiter: Die meisten der von uns untersuchten Humanisierungsmaßnahmen wurden in solchen Arbeitsabschnitten durchgeführt, in denen Angelernte eingesetzt sind. Dies betraf sowohl "qualifiziert angelernte Arbeitnehmer" als auch "kurzfristig angelernte Arbeitnehmer". Bei beiden Qualifikationstypen traten zum Teil sehr umfangreiche, jedoch unterschiedliche Anpassungsprobleme auf.

(a) Bei den qualifiziert angelernten Arbeitern dominieren eindeutig fachliche Schwierigkeiten, die beim Erwerb der Arbeitstechnik (Arbeitsmethode) auftraten. Da für die qualifiziert Angelernten keine öffentlich-rechtlich anerkannten Berufsbilder und Ausbildungsabschlüsse bestehen (10), ist diese Arbeitskräftegruppe sehr stark vom Umfang und der Qualität der betrieblichen Anlernleistungen abhängig. Die von den Betrieben bereitgestellten Anlernverfahren sind aber in der Regel weder systematisch organisiert (z. B. fehlende Anlernpläne, pädagogisch-didaktische Methoden und Zertifizierung), noch vermitteln sie arbeitsplatz- oder arbeitsprozeßübergreifende Kenntnisse und Fertigkeiten. Dies kann zwar kurzfristig eine Entlastung für die Arbeiter bedeuten, weil sie keine umfangreichen Lernanstrengungen auf sich nehmen müssen. Jedoch erweist sich eine solche Qualifizierung als unzureichend, wenn man die besonderen Einsatz- und Arbeitsbedingungen der qualifiziert Angelernten berücksichtigt:

Qualifiziert Angelernte stellen für die Betriebe ein "geeignetes" Potential dar, um auf wechselnde Anforderungen an ihren Produktausstoß quantitativ und qualitativ flexibel reagieren zu können. Erfordert etwa die Absatzmarktsituation von den Betrieben Produktinnovation, Produktdiversifizierung u. ä., so führt dies in der Regel zu organisatorischen und technischen Veränderungen in den betreffenden Arbeitsprozessen (z. B. Einführung neuer Arbeitspläne, Maschinen oder Werkzeuge, Typenwechsel oder -mix). Dies bedeutet für die qualifiziert Angelernten, daß sie häufig - und nicht nur nach Arbeitsstrukturierungs-

maßnahmen - neuen bzw. veränderten fachlichen Anforderungen (wenn auch weit unterhalb des "Facharbeiterniveaus") ausgesetzt sind. Sie müssen entsprechende Kenntnisse und Fertigkeiten im Rahmen der "laufenden" Produktion erwerben.

Die Probleme der fachlichen Qualifizierung resultieren aber nicht nur aus der Bewältigung der unmittelbar produzierenden Arbeitsaufgaben; bei diesem Tätigkeitstyp - etwa im Gegensatz zu (weiblichen) kurzzeitig Angelernten - kommen mittelbar produzierende Aufgaben wie z. B. Beteiligung am Umrüsten oder bei Wartung, Instandhaltung und Reparaturen hinzu. Dies bedeutet, daß die qualifiziert Angelernten diesbezüglich Kenntnisse und Fertigkeiten nur über Erfahrung (und nicht über eine systematische Anlernung bzw. Ausbildung) erwerben können, was sich darin niederschlägt, daß die Betroffenen eine relativ lange Einarbeitungszeit genannt haben (zum Teil mehr als drei Monate, größtenteils über sechs Monate).

Auf dem Hintergrund dieser speziellen Arbeitsbedingungen erscheint es plausibel, daß von dieser Tätigkeitsgruppe die Bewältigung der fachlichen Anforderungen als Schwierigkeit besonders hervorgehoben wird. Für sie sind Anlernung und Einarbeitung ein permanenter Prozeß, für die ihnen aber alle qualifikatorischen Voraussetzungen (Grundqualifikation, Lernorientierungen etc.) fehlen.

(b) Im Gegensatz zu den qualifiziert Angelernten war bei den (weiblichen) kurzzeitig Angelernten der Erwerb fachlicher Kenntnisse und Fertigkeiten kein dominierendes Problem (11). Statt dessen hatten diese Angelernten in erster Linie Schwierigkeiten mit den Leistungsnormen (Zeitvorgaben und Produktqualität), und sie sahen auch durchweg körperliche und psychische Belastungen in der Einarbeitungsphase.

Die geringe Bedeutung der fachlichen Qualifikation als Anfangsbelastung wird anhand der beiden Tätigkeitsbereiche deutlich, für die diese Arbeiterinnen angelernt und eingearbeitet werden: Zum einen sind es kurzzyklische Arbeitsgänge mit relativ einfachen Anforderungen an fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten; zum anderen langzyklische Arbeitsgänge mit - pro Arbeitsplatz - einheitlichen Teiloperationen (z. B. Löten, Schrauben, Bestücken oder Beschicken) und gleichartigen Funktionen (Montage, Justage, Kontrolle oder Verpackung). In beiden Bereichen beschränkt sich der Anlernprozeß auf die Heranbildung sensorischer Fertigkeiten. Die Vermittlung von Kenntnissen ist auf die Beherrschung der Arbeitsabfolge (z. B. Reihenfolge der Montageschritte) ausgerichtet; dadurch besitzen die Angelernten kein Grundwissen, um die Arbeitsabfolge beispielweise variieren zu können. Durch dieses ausschließlich ablaforientierte Anlernverfahren kann von betrieblicher Seite die Anlerndauer kurz gehalten werden.

Bezeichnend für die Angelernten ist, daß sie ihren Lernerfolg in der Anlern- und vor allem der Einarbeitungsphase überwiegend aus der Perspektive der Entwicklung des individuellen Leistungsvermögens betrachten. Als Maßstab gilt für sie der durchschnittliche Verdienstgrad, den sie möglichst rasch erreichen wollen bzw. müssen. In dieser Lei-

stungsentwicklung sehen sich die Arbeiterinnen aber durch bestimmte Arbeitsanforderungen und -bedingungen gestört.

Im Verlauf der Einarbeitung in die neue Arbeitsform werden die Arbeiterinnen mit zweierlei Anforderungen konfrontiert, die für sie die größten Belastungen mit sich bringen. Von ihnen wird erwartet, daß sie einerseits ihre Leistung (= Tempo) schrittweise und rasch verbessern, andererseits die Produktqualität darunter nicht leidet. Diese - zumindest für die Einarbeitungsphase - widersprüchlichen Anforderungen haben die Arbeiterinnen in hohem Maß verunsichert. Im Extremfall stehen sie vor der Möglichkeit, entweder fehlerfreie Produkte herzustellen, gleichzeitig aber die Durchschnittsleistung nicht oder erst später zu erreichen, oder baldmöglichst einen hohen Verdienstgrad zu erzielen und die Konzentration auf mögliche Fehlerproduktion zu verringern. Diese Unsicherheit der Arbeiterinnen wird insbesondere durch die Tatsache vergrößert, daß sich die betriebliche Leistungskontrolle häufig auf beide Aspekte (also Verdienstgrad und Fehlerhäufigkeit) gleichzeitig ausrichtet.

Die Entwicklung des individuellen Arbeits- und Leistungsvermögens wird von den angelernten Arbeiterinnen zusätzlich durch die gegebene Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsumwelt als gestört empfunden. Im Gegensatz zu den befragten Facharbeitern und qualifiziert Angelernten verweisen die angelernten Arbeiterinnen sehr häufig auf Anfangsbelastungen, die aus der Sitz- und Arbeitshaltung und den Bedingungen der Arbeitsräume wie etwa Lärm, Hitze, Zugluft etc. resultieren. Für sie sind die gesundheitlichen Folgen neben der Bewältigung der betrieblichen Leistungsnormen die zentralen Probleme der Einarbeitungsphase.

Daß trotz des praktisch auf Tempo- und Genauigkeitstraining begrenzten Anlernverfahrens von den Arbeiterinnen Anpassungsprobleme genannt werden, verweist auf wesentliche Mängel der betrieblichen Anlernpraxis. Den Arbeiterinnen wird beim Übergang zu den neuen Arbeitsformen durchweg nicht die Möglichkeit eingeräumt, stufenweise zuerst den Arbeitsablauf zu erlernen, sich mit den Qualitätsstandards vertraut zu machen und erst nach erfolgreichem Abschluß dieser Phase die Konzentration auf das Erreichen des geforderten oder gar eines subjektiv optimalen Verdienst- oder Zeitgrades zu legen. Da in ihrer Anlernphase die betrieblich gesetzten Leistungsnormen (Verdienstgrad, Stückzahl etc.) sehr frühzeitig als Indikator für den Lernerfolg eingesetzt werden, sind die betroffenen Arbeiterinnen kaum in der Lage, die für sie geeignete Arbeitsmethode und -technik zu erproben und sich anzueignen.

(c) Schulung in Anlernecken als Sonderfall: Am ausgeprägtesten traten Anpassungsprobleme in den Maßnahmen auf, für die die Arbeiterinnen in Anlernecken geschult wurden (Elektrobetrieb, Maßnahmen G 72 und '73). Fast alle der dort eingesetzten Arbeiterinnen nahmen Schwierigkeiten wahr sowohl während der mehrwöchigen Schulung in den Anlernecken als auch nach der Versetzung in die Produktion. Das zentrale Problem bei der Schulung war der Erwerb manueller Fertigkeiten und der

Umgang mit den Montageplänen, beides unter schrittweiser Steigerung des Arbeitstempos. Der Leistungsfortschritt wurde anhand von "Lernkurven" kontrolliert und außerdem wurden Art und Umfang der Montagefehler festgehalten. Sobald die Arbeiterinnen einen Verdienstgrad zwischen 80 % und 100 % erreicht haben (das dauert in der Regel zwischen vier und acht Wochen), werden sie in die Produktion zur weiteren Einarbeitung versetzt.

Nach der Versetzung in die Produktion sank der Verdienstgrad um durchschnittlich 20 %. Hierfür sind nach Aussagen der Betroffenen zwei Gründe maßgebend: Zum einen hatten sie Schwierigkeiten, sich an die Produktionsbedingungen (etwa Lärm, große Halle, Gerüche) zu gewöhnen. Unter diesen Bedingungen litt ihre Konzentration und Arbeitsweise. Zum anderen stieg die Fehlerhäufigkeit, da die Arbeiterinnen versuchten, möglichst schnell den durchschnittlichen Verdienstgrad (= 140 %) zu erreichen. Dieser Maßstab war aber zu hoch, weil Nacharbeiten zusätzlich zur eigentlichen Montagearbeit anfielen. Gerade in der Einarbeitungs- und Leistungssteigerungsphase kamen besonders viele Fehler vor - was zu neuem Tempodruck führte. Deshalb versuchten die Arbeiterinnen bei den Montagearbeiten einen hohen Verdienstgrad zu erzielen, um für die Reparatur ihrer fehlerhaften Produkte zeitliche "Freiräume" zu haben.

Teilweise bestehen Nachteile für diese Arbeiterinnen auch aufgrund der Abstimmungsverluste zwischen Lernecke und dem Arbeitseinsatz in der Produktion. In der Anlernphase werden die Arbeiterinnen auf einen ganz bestimmten Produkttyp hin unterwiesen und eingearbeitet. Beim Übertritt in die Produktionsstätten stellt sich aber auch der Fall ein, daß die Arbeitsplätze für diesen Typ voll besetzt sind und so die Angelernten an Plätze versetzt werden, für deren Anforderungen (z. B. höherer Schwierigkeitsgrad, andere Arbeitspläne) sie nicht oder nur unzureichend geschult wurden. In solchen Situationen geht die Spezialisierung voll zu Lasten der Arbeiterinnen: sie müssen unter den gegebenen Akkordbedingungen weitere Kenntnisse und Fertigkeiten erwerben. Dabei haben sie gerade in diesen Arbeitsprozessen mit Einzelentlohnung kaum die Möglichkeit, von anderen Kolleginnen eingearbeitet zu werden.

2. Die Rolle des Anlernortes für die Arbeiter

Die Anlern- und die anschließenden Arbeitserfahrungen der Arbeiter führen zu abweichenden Vorstellungen über eine mögliche Verbesserung der Anlernung. Wichtigstes Ergebnis ist, daß die Wahl des geeigneten Anlernortes im engen Zusammenhang mit der Länge des Arbeitszyklus steht. Arbeiter, die mit kurzzyklischen Tätigkeiten beschäftigt sind, bevorzugen mehrheitlich den Status quo, also die Anlernung "vor Ort"; dagegen ist bei den Arbeitern mit langzyklischen Tätigkeiten (also weit über zwei Minuten pro Arbeitsgang) diese Bejahung des Status quo nicht so stark verbreitet. Über die Hälfte dieser Arbeiter erachtet eine An-

lernung außerhalb der unmittelbaren Produktion für vorteilhaft. Sie erwarten aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen, daß zumindest einige Phasen der Anlernung nicht direkt am späteren Arbeitsplatz stattfinden sollten.

a) Die Bevorzugung einer Anlernung "vor Ort"

Die Anlernung "vor Ort" wird also hauptsächlich von Arbeitern akzeptiert, die in kurzzyklischen und getakteten Arbeitsgängen eingesetzt sind. Ihr Interesse an dieser Anlernform ist in erster Linie nicht darauf ausgerichtet, dort zusätzliche fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben, da die von ihnen zu bewältigenden fachlichen Anforderungen entweder minimal sind oder sie die Grundkenntnisse im Rahmen einer beruflichen Ausbildung (Facharbeiter, auch berufsfremd) bereits erworben haben. Vielmehr konzentriert sich ihr Interesse auf eine möglichst rasche Erfüllung der Leistungsansprüche, die an sie gestellt sind. Unter dieser Perspektive werden von den Arbeitern die Momente des Anlernverfahrens als vorteilhaft angesehen, die eine laufende Verbesserung der Einzelleistung - in quantitativer und qualitativer Hinsicht - begünstigen; so beispielsweise die sofortige Gewöhnung an den Arbeitsrhythmus der Gruppe, die Möglichkeit der Übernahme von Tricks und Techniken der erfahreneren Kollegen zur Leistungssteigerung, die Gewöhnung an das Arbeitstempo u. v. m. In dieser Phase werden nach Aussagen der Betroffenen individuelle Leistungseinbrüche durch motivationale, kooperative und fachliche Unterstützung der Kollegen zwar nicht verhindert, jedoch werden sie psychisch erträglicher.

Die Entwicklung des individuellen Arbeits- und Leistungsvermögens hängt jedoch auch davon ab, inwieweit die Arbeiter im Rahmen ihrer Anlernung/Einarbeitung lernen, mit Friktionen im Arbeitsablauf umzugehen. Solche Friktionen, etwa verursacht durch fehlerhafte Bauteile, Störungen an Betriebs- und Arbeitsmitteln etc., berühren größtenteils die Erbringung von Leistung, so daß die Arbeiter bemüht sind, bereits in der Anlernphase Fähigkeiten zu erwerben, um einen drohenden Leistungsausfall teilweise abwehren zu können. Dabei gehen die meisten dieser Arbeiter davon aus, daß solche Friktionen in einer anderen Anlernform (Lehrwerkstätte, Anlernecke u. ä.) nicht umfassend simuliert werden können.

Ein weiteres Argument für die Anlernung "vor Ort" bezieht sich auf die Stellung innerhalb des Arbeitsprozesses: Um eine bestimmte Funktion (wie etwa Vorarbeiter, Springer) innerhalb der Arbeitsgruppe ausüben zu können oder einen besseren Arbeitsplatz (höhere Bewertung, leichtere Arbeit) zu erreichen, halten die Arbeiter diese Form als förderlich. Sie betonen, daß die sukzessive Anlernung/Einarbeitung an den verschiedenen Arbeitsplätzen innerhalb des Bereichs eine ideale Voraussetzung bietet, bessere Positionen einnehmen zu können; daß die Vorgesetzten gerade in dieser Phase die individuelle Lern- und Leistungsfähigkeit sichtbar kontrollieren und deshalb - gute Leistungen vorausge-

setzt - eine Versetzung an attraktivere Arbeitsplätze möglich wäre. Andere Formen der Qualifizierung werden von ihnen in ihrer Bedeutung für die Besetzung der höherwertigen Arbeitsplätze entweder nicht erkannt oder heruntergespielt.

Nicht zuletzt hängt die Bevorzugung dieses Anlernorts vom Erfahrungshorizont der Arbeiter ab. Oftmals wird die Anlernung "vor Ort" akzeptiert, weil sie sich keine alternative Anlernform vorstellen können oder sie bislang immer nur direkt am Arbeitsplatz angelernt wurden. Teilweise unterliegen dem Urteil auch resignative Züge (z. B. wegen schlechter Erfahrung in Anlerneckern). Mit dieser Orientierung verbinden sich aber einschneidende, von ihnen nicht artikulierte Reproduktionsrisiken (Qualifikationsstabilisierung auf niedrigem Niveau, Abgleiten in die Randbelegschaft, geringe Möglichkeit zur Vertretung eigener Interessen u. a.).

b) Die Vorteile des Anlernorts "Lehrwerkstatt"

Am stärksten wird die Anlernung "vor Ort" von Arbeitern kritisiert, die mit langzyklischen Arbeitsaufgaben beschäftigt sind. Aufgrund ihrer Erfahrungen in der Anlern- und Einarbeitungsphase erwarten sie, daß zumindest ein Teil der Arbeitsunterweisung außerhalb des unmittelbaren Arbeitsprozesses stattfinden müßte. Mit einer solchen Ergänzung sehen die Arbeiter unterschiedliche Vorteile für ihr Arbeits- und Leistungsvermögen.

Die von den Arbeitern vorgeschlagene Ergänzung der gängigen Anlernpraxis unterstreicht zunächst die unzureichenden betrieblichen Aufwendungen in diesem Bereich. Eine breite Grundqualifizierung wird vor allem für die kurzzeitig und qualifiziert angelernten Arbeiter nicht vermittelt, so daß im Verlauf ihrer spezifischen Anlernung und im späteren Arbeitseinsatz bei ihnen Arbeits- und Leistungsprobleme auftauchen. Deshalb sind die Arbeiter der Meinung, daß diese Probleme durch ein anderes Anlernverfahren verhindert werden könnten (mehr Theorie, Grundfertigkeiten, bessere Betreuung, etc.).

Die Vorteile einer anderen Anlernform werden vor allem in einer intensiveren Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten gesehen. Intensiver heißt für die Arbeiter, daß eine breitere fachliche Grundqualifikation vermittelt und somit eine Spezialisierung - bewirkt durch die Anlernung "vor Ort" - verhindert wird. Dieser Wunsch ist sehr stark bei den qualifiziert Angelernten vertreten.

Als weiteren Grund für eine Anlernung außerhalb der Arbeitsprozesse wird die Anpassung an das Tempo angesprochen. Diese Arbeiter kritisieren die Anlernpraxis wegen der Kombination von fachlichen und leistungsbezogenen Anforderungen. Ihrer Meinung nach sollte der Erwerb fachlicher Qualifikationen noch nicht so intensiv gekoppelt werden mit einer möglichst hohen Leistungsabgabe. Deshalb ziehen sie eine Anlernung außerhalb der Produktion vor, wobei das Arbeitstempo erst sukzessive als Leistungskriterium eingeführt werden sollte.

Darüber hinaus wird die Lehrwerkstätte als "Schonraum" bevorzugt, und zwar wegen der sozialen Konflikte und Spannungen, die im Rahmen der eigenen Anlernung aufgetreten sind. In der Anlernphase betrachten sich die Anzulernenden als "Störfaktor" und somit als Belastung für die Kollegen. Häufig geht diese Einschätzung mit einer diffusen Vermutung über die Interessen und das Verhalten der Vorgesetzten bzw. Arbeitskollegen einher (pädagogisch ungeschickt, Vermittlung falscher Arbeitstechniken etc.).

Die Anlernung "vor Ort" ist für die Arbeiter außerdem unzureichend, wenn von ihnen ein rotierender Arbeitsplatzwechsel gefordert wird. Werden sie nach der Anlern- und Einarbeitungsphase mehrfach innerhalb des Arbeitsbereichs umgesetzt, so treten bei ihnen verschiedenartige Arbeits- und Leistungsprobleme auf, die sie hauptsächlich auf die mangelnde Grundqualifizierung zurückführen. Sie befürworten deshalb eine Anlernung außerhalb der Produktion, um die unterschiedlichen Anforderungen der Arbeitsplätze besser und schneller bewältigen zu können. Die verfestigte betriebliche Qualifizierungspolitik, die auch bei der Einführung neuer Arbeitsformen unverändert bleibt, widerspricht in diesen Fällen einem vorhandenen Qualifizierungsinteresse der Arbeiter.

C. Lohn und Leistung

Bei der Entwicklung und Durchführung neuer Arbeitsformen versuchten die Betriebe, auch Voraussetzungen zu schaffen, die "Lohnanreize" zu verbessern und somit die Arbeitsleistung der betroffenen Arbeiter bzw. Arbeitsgruppen zu erhöhen. Hierzu wurden je nach betriebspezifischen Bedingungen und Problemen die veränderten Arbeitsstrukturen mit verschiedenen Entlohnungsgrundsätzen und -methoden verbunden (in unseren Fällen ergebnisbezogene Entlohnung in Form von Akkord- oder Prämienlohn). Diese Veränderungen wurden von den Betriebsräten akzeptiert, da sie - absehbare oder mögliche - Steigerungen des Einkommens oder zumindest keine Verschlechterungen erwarteten.

Im folgenden wollen wir einige Lohnprobleme darlegen, die die Arbeiter selbst in den neuen Arbeitsformen sehen. Dabei interessiert vor allem die Bedeutung der neuen Merkmale der Arbeitsprozesse für eine Einkommenssicherung oder ggf. -steigerung. Mit den veränderten Arbeitsformen verbinden sich bestimmte Merkmale, die in Verbindung mit den Entlohnungsformen (in der Sicht der Betroffenen) eine Sicherung oder Steigerung des Einkommens begünstigen oder verhindern (12). Dieser Zusammenhang begreift ein, daß das Interesse der Arbeiter sich nicht nur darauf bezieht, "was verdient wird", sondern auch auf die (Leistungs-) Bedingungen und Anforderungen, unter denen sie ihr Einkommen erzielen müssen.

Im folgenden soll gezeigt werden, daß gerade jene Merkmale neuer Arbeitsformen, die häufig als humanisierungsrelevant angesehen werden

- Arbeitsplatzwechsel zum Abbau einseitiger Belastungen, Typenwechsel oder -mix zur Verhinderung monotoner Arbeit, Ausweitung der Arbeitszyklen zur Erhöhung der Qualifikation oder Dispositionsaufgaben in teilautonomen Gruppen - , nach den Erfahrungen der Betroffenen auch neue oder zusätzliche Risiken für die Stabilisierung oder ggf. Verbesserung des Einkommens bringen: Umsetzungen sind entweder für den einzelnen Arbeiter einkommensneutral, da keine zusätzlichen Rotationszulagen zur Verfügung gestellt werden, oder führen sogar zu zeitweiligen Leistungseinbußen, vor allem, wenn die Arbeitsanforderungen in einer neuen Arbeitsform sehr unterschiedlich sind; bei permanentem Typenwechsel werden die Leistungsanforderungen intransparent, so daß die Betroffenen nicht in der Lage sind, zu erkennen, "wie sie im Lohn" stehen und entsprechend ihre Leistung einsetzen können.

Darüber hinaus ergibt sich, daß das durchschnittliche Einkommen in den konventionellen, innerbetrieblich vergleichbaren bzw. vorherigen Arbeitsformen zumindest so hoch ist wie das der Arbeiter in den neuen Arbeitsprozessen. In einigen Fällen sind die Einkommen an den neu gestalteten Arbeitsplätzen sogar niedriger als in den konventionellen Arbeitsformen. Dies wird vielfach mit den besonderen Arbeits- und Leistungsanforderungen (häufiger Arbeitswechsel, ausgeweitete Arbeitszyklen etc.) und der damit verbundenen Schwierigkeit, die Leistungsnormen zu erreichen, begründet. Lediglich in einer von insgesamt 17 untersuchten Veränderungsmaßnahmen sprachen die dort eingesetzten Arbeiterinnen von spürbaren finanziellen Verbesserungen für alle Betroffenen (Elektrobetrieb, Maßnahme G 72). Darüber hinaus traten Mehrverdienste vereinzelt dort ein, wo Arbeiterinnen den freien Einzelakkord durch sehr hohe Leistungsintensität nutzten; dies betraf jedoch nur eine Minderheit der im Einzelakkord beschäftigten Arbeiterinnen. Insgesamt wird deutlich, daß die Betriebe bei der Einführung neuer Arbeitsformen zwar verbesserte Verdienstmöglichkeiten in Aussicht gestellt hatten, die Beschäftigten aber die darauf aufbauenden Erwartungen nicht erfüllt sehen.

1. Eingruppierung und Einkommenshöhe

Bezüglich der Einkommenssituation in den neuen Arbeitsformen lassen sich drei wesentliche Kennzeichen aufzeigen, die zugleich auf Defizite bei der Neugestaltung der Arbeitsprozesse verweisen:

Erstens: Im allgemeinen blieben die traditionellen Einsatzformen von Facharbeitern und Angelernten auch in den neuen Arbeitsprozessen erhalten. Die Facharbeiter behielten ihre Schlüsselposition als unmittelbare Vorgesetzte, Einrichter, Kontrolleure oder Instandhalter; ihr Status sowie ihre dispositiven Aufgaben blieben weitestgehend erhalten. Ebenso unverändert blieb die untergeordnete Stellung der Angelernten. Insgesamt wurde also die Disparität zwischen Facharbeitern und Angelernten aufrechterhalten. Dies bedeutet zugleich, daß sich die unter-

schiedliche Stellung im Betrieb auch in der Lohneingruppierung und somit in der Einkommenshöhe ausdrückt.

Zweitens: Die Festschreibung der Stellung im Betrieb ist eng mit der überragenden betrieblichen Bewertung der berufsfachlichen Qualifikation verbunden. In den neuen Arbeitsformen bleibt die Anforderungsstruktur in fachlicher Hinsicht polarisiert, ebenso bleibt die hierarchische Struktur unverändert: Auf der einen Seite einige wenige Tätigkeiten auf Facharbeiterniveau, auf der anderen Seite mehrheitlich Angelerntentätigkeiten, die sich zudem durch eine Polarisierung auszeichnen. Da zwischen den Facharbeitern und Angelernten keine Angleichung bezüglich der fachlichen Anforderungen stattfindet, fehlen auch die Grundlagen für eine entsprechende Höhergruppierung. Demgegenüber erlaubt der polarisierte Arbeitseinsatz den Betrieben die Beibehaltung der Lohndifferenz zwischen den Facharbeitern und den Angelernten sowie innerhalb der Angelerntengruppe.

Drittens: Daß die neuen Arbeitsformen keinen Beitrag zum Abbau der Qualifikationsunterschiede zwischen den beiden Beschäftigtengruppen geleistet haben - d. h. genauer: keine Höherqualifizierung der Angelernten erbracht haben - , ist für sich genommen schon von Nachteil für die Stellung der Angelernten im betrieblichen Lohngefüge. Darüber hinaus bringen diese Arbeitsformen zusätzliche Belastungen besonders für die Angelernten. Hierzu gehören in erster Linie solche Belastungen, die aufgrund spezieller Rahmenbedingungen und Merkmale der neuen Arbeitsformen auftreten.

Von den befragten Angelernten wurden u. a. folgende Gesichtspunkte genannt, die insbesondere bei "freier" Leistungsentlohnung die Stabilisierung des Einkommens gefährden: Zunächst traten z. T. sehr massive Einkommenseinbußen unmittelbar nach den Umstellungen der Arbeitsprozesse auf; Anlern- und Einarbeitungsaufgaben gingen voll zu Lasten der erfahrenen Arbeitskollegen, dadurch entstanden für die Arbeitsgruppen oder den einzelnen Arbeiter verringerte Arbeitsleistungen. Eingearbeitete Arbeitsgruppen wurden immer wieder zwecks Anpassung an die neuen Arbeits- und Leistungsanforderungen verdünnt oder ausgeweitet, ein eingespielter Arbeitsrhythmus wurde immer wieder unterbrochen etc.

Probleme für die Sicherung des Einkommensniveaus ergaben sich auch nach den Anlern- und Einarbeitungsphasen. Nach Meinung der Befragten wird die Leistungsabgabe überwiegend durch Typenwechsel und Unterbrechungen in der Materialbereitstellung gestört. Mängel in der Materialdisposition oder zu geringe Pufferung zwischen einzelnen Arbeitsplätzen oder Arbeitsprozessen werden für sie unter Akkordbedingungen besonders sichtbar; sie können zu Wartezeiten und deshalb ihrer Meinung nach auch zu Lohneinbußen führen. Einschneidender ist für die Arbeiter jedoch der Typenwechsel. Die ausgeweiteten Arbeitsgänge erfordern von den Arbeitern hohes Konzentrationsvermögen und gute Gedächtnisleistungen, was besonders bei häufigem Typenwechsel (bei kleineren Losgrößen manchmal mehrmals pro Arbeitstag) zum Leistungs-

problem wird. In der Sicht der Arbeiter tragen also die Leistungsanforderungen, die sich mit dem erweiterten Arbeitsumfang und dem Typenwechsel verbinden, zur "Akkordverschlechterung" bei.

Aus den Reaktionen der Betroffenen ergibt sich also, daß gerade die von den Betrieben intendierten Merkmale der neuen Arbeitsformen, die zu einer Humanisierung der Arbeit beitragen sollen, besonders problematisch für die Sicherung des Einkommensniveaus sind. Das heißt, die Merkmale der neuen Arbeitsformen führen einzeln oder in Kombination zu Belastungen im Arbeitseinsatz, die eine optimale freie Leistungsabgabe und damit auch die Möglichkeit zum Mehrverdienst häufig behindern. Durch diese neuen Anforderungen müssen die Arbeitskräfte eine sehr intensivierte Leistung aufbringen, um ihr Einkommen stabilisieren oder ggf. verbessern zu können.

2. Die Beurteilung der Entlohnungsformen

In neuen Arbeitsformen mit Gruppenentlohnung spricht sich die Mehrheit der betroffenen Arbeiter gegen diese Entlohnungsform aus; statt dessen würde ihnen eine Einzelentlohnung (Akkord oder Prämienlohn) mehr "Vorteile" bieten. Dieses Interesse wird auch von den Arbeitern unterstrichen, die in veränderten Arbeitsformen im Einzelakkord eingesetzt sind. Sie favorisieren eindeutig Einzelleistungslöhne: Einen Gruppenleistungslohn lehnen sie aus unterschiedlichen Gründen und Erfahrungen ab.

Die Bevorzugung oder Ablehnung einer bestehenden Entlohnungsform bedeutet aber nicht, daß die Arbeiter in dieser Form nur Vorteile oder nur Nachteile sehen. Vielmehr haben die Arbeiter eine ambivalente Grundhaltung generell gegenüber der Leistungsentlohnung (SOFI 1977, S. 328f.). Diese Grundhaltung gilt auch gegenüber den Entlohnungsformen, unter denen sie aktuell arbeiten, seien es Einzel- oder Gruppenleistungslöhne. Die meisten der befragten Arbeiter verbanden mit einer bestehenden oder auch gewünschten Entlohnungsform zugleich Vorteile und Nachteile für ihre eigene Reproduktionssituation. Auf diesem Hintergrund liefert das positive oder negative Urteil über die bestehende Entlohnungsform wichtige Anhaltspunkte über die Effekte neuer Arbeitsformen.

(1) In neuen Arbeitsformen mit Gruppenentlohnung wird diese Entlohnungsform von den betroffenen Arbeitern mehrheitlich abgelehnt. Sie sehen gerade in der Verknüpfung der Gruppenentlohnung mit den Merkmalen der neuen Arbeitsform Anforderungen und Belastungen, die ihre Arbeitssituation und ihre Reproduktionsmöglichkeiten verschlechtern: Die personelle Besetzung der Gruppen wird häufig verändert, was im besonderen Maße eine gut funktionierende Zusammenarbeit laufend beeinträchtigt. Umsetzungen sind für den Betroffenen einkommensneutral, führen also nicht zu verbesserten Verdienstmöglichkeiten. Sie bedeuten

aber Belastungen, weil die Arbeiter ihre eigene Arbeitsweise immer wieder neu an Stückzahlveränderungen, Typenmix, Typenwechsel etc. anpassen müssen, so daß sie weder einen individuellen Arbeitsrhythmus anschlagen noch den Arbeitsvollzug habitualisieren können. Nicht zuletzt vergrößert sich der Leistungsdruck unter den Bedingungen der Gruppenentlohnung; wegen zahlreicher Veränderungen im Arbeits- und Personaleinsatz werden die Zeitvorgaben intransparent, der aktuelle "Leistungsstand" ist nur schwer festzustellen (erreichte Stückzahl o. ä.), und es entsteht ein sozialer Druck der Kollegen ("mitzuziehen").

Auf der anderen Seite sehen diese Arbeiter allerdings auch, daß in kooperativen Arbeitsformen mit Gruppenleistungslohn zahlreiche Vorteile für sie auftreten könnten. So etwa die Möglichkeit zur Einarbeitung neuer Kollegen, zum Mitziehen leistungsschwächerer Arbeiter, eine bessere Interessenvertretung gegenüber betrieblichen Instanzen oder des Abbaus einseitiger Belastungen und monotoner Arbeit durch Arbeitsplatzwechsel. Solche Möglichkeiten, die zweifelsohne zur Sicherung der individuellen Reproduktion beitragen, können aber in den neuen Arbeitsformen bei Gruppenentlohnung von den Arbeitern kaum genutzt werden: Das Erreichen der Leistungsnorm (durch Habitualisierung, Kennen aller Kniffe an einem bestimmten Arbeitsplatz etc.) und damit die Sicherung des Einkommens werden dadurch gefährdet.

(2) In neuen Arbeitsformen mit Einzelleistungslohn wird diese Entlohnungsform von den betroffenen Arbeitern (genauer: hiervon sind überwiegend weibliche Arbeitskräfte betroffen) einheitlich befürwortet. Sie sehen dadurch zahlreiche Erleichterungen für ihre Reproduktion. Die überragende Bedeutung der Einzelentlohnung liegt für sie in der Möglichkeit zur zeitlichen Steuerung ihrer Arbeit und ihrer Leistungsabgabe: variable Gestaltung des Arbeitstempos im Verlauf des Arbeitstages je nach gesundheitlichen und motivationalen Gegebenheiten; bessere Gestaltung von Kurzpausen; größere Unabhängigkeit von kooperativen Arbeitsaufgaben und -zwängen, von Störungen oder von Arbeitsplatz- bzw. Arbeitswechsel; bessere soziale Beziehungen zu den unmittelbaren Vorgesetzten (durch Verringerung der Kontrollen seitens der Vorgesetzten).

Auf der anderen Seite bringt der bestehende Einzelakkord nach ihrer Auffassung aber auch nachteilige Folgen für ihre Reproduktionsmöglichkeiten. Im Zentrum der kritischen Einwendungen stehen drei Gesichtspunkte: hohes Arbeitstempo bei dieser Entlohnungsform, mögliche Kürzung der Zeitvorgaben bei hohen Verdienst- bzw. Zeitgraden und wachsende soziale Spannungen mit Kollegen.

Die ambivalente Beurteilung der Reproduktionsfolgen des Einzelakkords führt jedoch nicht - wie im Falle des Gruppenleistungslohns - zur Ablehnung der bestehenden Entlohnungsform. Der "Vorteil" des Einzelakkords stellt für die Arbeiterinnen nichts anderes dar als die Möglichkeit, sich sehr begrenzt gewisse Erleichterungen zu verschaffen. In ihrer Sicht können sie die betrieblichen Leistungsanforderungen wie etwa Schnelligkeit, Verantwortung oder Produktqualität am besten im Ein-

zelakkord erfüllen (bei der Bewertung dieser Einstellung muß man aber ergänzend berücksichtigen, daß die neugestalteten Arbeitsplätze in erster Linie mit innerbetrieblich erfahrenen, leistungsstärkeren Arbeitskräften besetzt wurden). Durch die Dispositionsmöglichkeiten im Einzelakkord erreichen die Arbeiterinnen jedoch nur partiell Erleichterungen (z. B. kurze Erholungspausen, Chancen zum Belastungswechsel oder bessere Beziehungen zu den Vorgesetzten). Die neuen Arbeitsformen mit Einzelentlohnung hätten nur dann für die Arbeiterinnen umfassende positive Auswirkungen, wenn die Arbeitsbedingungen und Merkmale so gestaltet wären, daß die individuell gesteuerte Leistungsabgabe (und dies betrifft auch die Leistungssteigerung) nicht zu neuen und zusätzlichen Reproduktionsgefährdungen führen kann. Genau dies ist aber nicht der Fall. Die Arbeiterinnen sind bei der Sicherung des Einkommens nach wie vor vielfältigen Risiken ausgesetzt, die einschneidende Reproduktionsgefährdungen bedeuten (z. B. fördert eine kurzfristige Senkung der Einzelleistungen die Arbeitsplatzangst; steigende Leistungen fördern die Angst vor der "Akkordschere"; ungünstige Körperhaltungen und -stellungen werden zum Erreichen eines möglichst hohen Verdienstgrades erzwungen - z. B. dauerndes Sitzen; zunehmende soziale Spannungen und Auseinandersetzungen zwischen den Kollegen wirken belastend; teilweise wird in den Pausen durchgearbeitet etc.).

3. Vorgabezeiten in den neuen Arbeitsformen

Die Arbeiter haben sich bei der Beurteilung ihres Einkommens und der Entlohnungsform oftmals auf die "Güte" oder "Qualität" der Vorgabezeiten bezogen. Gaben sie sich mit dem Einkommen zufrieden (bzw. unzufrieden) oder lehnten sie die bestehende Entlohnungsform ab (bzw. bevorzugten sie), so begründeten sie ihre Einstellung auch mit den Leistungsnormen, die ihnen anhand der Zeitvorgaben gesetzt sind. Im folgenden wird nun die subjektive Bewertung der Vorgabezeiten unter einer weiteren Perspektive behandelt. Ausgehend von den Urteilen der Arbeiter über ihre Vorgabezeit werden die Merkmale der neuen Arbeitsformen aufgegriffen, die dieses Urteil beeinflussen haben. Die positive oder negative Beurteilung der Zeitvorgabe ist dabei von bestimmten Merkmalen wie z. B. Arbeitswechsel, ausgeweitete Arbeitszyklen oder Personalauswahl abhängig.

Eine verhältnismäßig positive Einstellung gegenüber den Vorgabezeiten kommt unter den folgenden Bedingungen und Merkmalen der neuen Arbeitsprozesse zum Ausdruck:

- o in Arbeitsformen mit keinem (oder nur geringem) Wechsel der Produkttypen und -varianten;
- o in Arbeitsprozessen, in denen die neu gestalteten Arbeitsplätze nicht über Qualifizierungs-, sondern hauptsächlich über Selektionsmaßnahmen besetzt wurden.

Demgegenüber werden die Vorgabezeiten unter folgenden Bedingungen und Merkmalen mehrheitlich kritisiert:

- o in Arbeitsprozessen mit häufigem Arbeitswechsel (vielfältige Produkttypen und -varianten, Stückzahlschwankungen, Umsetzungen oder Versetzungen);
- o in Arbeitsprozessen, in denen hohes Arbeitstempo (bzw. Arbeitshetze) und hohe Produktqualität gleichzeitig gefordert werden.

(1) Eine überwiegend positive Beurteilung der Vorgabezeiten ist in jenen Arbeitsformen anzutreffen, die sich durch einen geringen Produktwechsel oder eine bestimmte betriebliche Personalauswahl (hier: Selektion der "Besseren" für die neuen Arbeitsaufgaben) auszeichnen. Dies betrifft in unseren Fällen die Betriebe A (Maßnahme A 11), B (Maßnahme 52), E II (Maßnahme 43), F (Maßnahmen 61 und 62) sowie H (Maßnahme 83). In diesen Arbeitsprozessen waren mehr als die Hälfte der Befragten der Meinung, daß sie mit den Zeitvorgaben gut zurechtkommen. Lediglich jeder vierte Arbeiter hält die Vorgabezeit für sehr knapp.

In den Maßnahmen A 11 und H 83 wird jeweils derselbe Produkttyp (Bauteil für Straßenfahrzeuge bzw. elektrisches Gerät) kontinuierlich gefertigt. Dies gilt in ähnlicher Weise auch für die Maßnahme E II 43; dort wird ein Aggregat in drei Varianten produziert, für die die Vorgabezeiten sich kaum unterscheiden. Diese Gleichförmigkeit des Produkttyps und der Vorgabezeit bringt für die betroffenen Arbeitskräfte eine Reihe von Vorteilen für die Gestaltung des Arbeits- und Leistungsrhythmus: Die über einen längeren Zeitabschnitt hinweg gleichbleibenden Zeitnormen eröffnen eine größere Transparenz und vor allem mehr Sicherheit bei der (begrenzten) Variation des individuellen Leistungsrhythmus. Die Arbeitsweise kann zum Teil habitualisiert werden, was sich besonders bei hohen Tempoanforderungen als positiv erweist. Außerdem können die Arbeiter zusätzliche Fertigkeiten (im Sinne von Tricks und Kniffen) erwerben, um sich die Arbeit zu erleichtern und ihre Leistung zu erhöhen. Ferner können die Arbeiter ihre Erholzeiten besser nutzen. Aufgrund dieser und anderer Möglichkeiten sind die Zeitvorgaben für diese Arbeiter weniger belastend.

Die mehrheitlich positive Beurteilung der Zeitvorgaben ist außerdem als Folge der betrieblichen Einsatzpraxis zu sehen. In den Betrieben B (Maßnahme 52), F (Maßnahmen 61 und 62) und H (Maßnahme 83) wurden in den Veränderungsmaßnahmen die Arbeitszyklen - im Vergleich zu den konventionellen Arbeitsformen - ausgeweitet; entsprechend vergrößerten sich auch die Zeitvorgaben pro Arbeitsgang. Diese neuen Plätze wurden durchweg nicht mit neu eingestellten Arbeitskräften oder mit Beschäftigten besetzt, die eine kurze Betriebszugehörigkeit aufwiesen, sondern mit erfahrenen und leistungsstärkeren Arbeiterinnen. Mit deren Einsatz verbanden sich für die Betriebe zahlreiche Vorteile bei der Einführung der neuen Arbeitsformen: Der betriebliche Qualifizierungs-

aufwand konnte auf eine kurzfristige Unterweisung beschränkt werden, die leistungsbezogenen Einbrüche der Arbeiterinnen in den Anlaufphasen konnten vermieden werden, ebenso waren die Betriebe in der Lage, bei Friktionen (verursacht durch technische oder arbeitsorganisatorische Mängel) auf die Routine und Motivation der "eingefuchsten" Arbeiterinnen zurückzugreifen usw. Die gezielte Personalauswahl wurde in diesen Betrieben zudem durch die Veränderung der Personalstruktur "begünstigt". Die Umstellungen der Arbeitsprozesse (bzw. im Fall des Betriebs B die Zurücknahme der H. d. A. -orientierten Maßnahme) fielen in eine Phase hohen betrieblichen Personalabbaus, so daß ein großer Teil der in betrieblicher Sicht leistungsschwächeren Arbeiterinnen ohnehin nicht mehr zur Verfügung stand.

(2) Eine überwiegend negative Einschätzung der Vorgabezeiten ist in jenen neuen Arbeitsformen anzutreffen, in denen häufiger Arbeitswechsel stattfindet oder hohes Arbeitstempo und hohe Produktqualität gleichzeitig von den Arbeitern abverlangt werden. Diese Anforderungen werden in den Betrieben A (Maßnahme 12), C (alle Facharbeitergruppen), E I (Maßnahme 41), G (Maßnahmen 72 und 73) sowie H (Maßnahme 82) gestellt. In diesen Arbeitsgruppen war die Kritik an den Vorgabezeiten sehr massiv verbreitet.

Ein wesentlicher Grund für die negative Beurteilung der Vorgabezeiten sind die diversen Formen des Arbeitswechsels, denen die Arbeiter ausgesetzt sind. Hierzu gehören in den neuen Arbeitsprozessen vor allem die wechselnden Serien und Seriengrößen, Typen- bzw. Variantenmix, Umsetzungen oder Versetzungen sowie Stückzahlchwankungen pro Arbeitstag. Solche Wechsel treten in den untersuchten Maßnahmen entweder einzeln oder kombiniert auf. Dabei besteht für die betroffenen Arbeiter immer wieder die Schwierigkeit, sich leistungsmäßig umzustellen. Berücksichtigt man die geringen betrieblichen Anlernaufwendungen und die hohen Leistungsanforderungen, so unterstreicht dies die belastenden Effekte des Arbeitswechsels für die betroffenen Arbeiter.

Die meisten Formen des Arbeitswechsels sind für die Arbeiter nicht vorhersehbar; sie werden recht kurzfristig über die Produktionsänderung informiert. Dabei müssen sie laufend mit einer neuen Serie oder eingeschobenen Eilaufträgen, Umsetzungen und Stückzahländerungen rechnen. Sie stehen deshalb ständig in einer "unsicheren" Situation. Allein diese Unsicherheit beeinträchtigt die Möglichkeit, die Leistungserbringung variabel zu gestalten, geschweige denn, den Arbeitsrhythmus individuell zu steuern. Hinzu kommt, daß mit einigen Formen des Arbeitswechsels sich auch die Zeitvorgaben verändern. Deshalb betonen die Arbeiter, die von häufigem Arbeitswechsel betroffen sind, vor allem zwei Nachteile: zum einen die mangelnde Durchschaubarkeit der Vorgabezeiten für die einzelnen Arbeitsgänge, zum andern das hohe Arbeitstempo und die Hetze, die vor und nach dem Arbeitswechsel auftreten. Beides führt dazu, daß die Arbeiter kaum abschätzen können, wie sie zu einem bestimmten Zeitpunkt "in der Leistung" stehen.

Der Arbeitswechsel belastet die Arbeiter aber auch hinsichtlich einer individuellen Gestaltung der Erholpausen. Aufgrund des permanent hohen Arbeitstempos sind sie kaum in der Lage, Kurzpausen einzulegen. Würden sie solche Pausen einschalten, so müßten sie diese "verlorene" Zeit mit einer hohen Leistungsabgabe wieder hereinholen. Dabei bekämen sie außerdem den disziplinarischen Eingriff der Vorgesetzten besonders zu spüren. In diesem Zusammenhang haben die Arbeiter auch darauf hingewiesen, daß sie wegen der Arbeitshetze z.T. nicht einmal ihre persönlichen Verteilzeiten nutzen können. Zwar treten beim Arbeitswechsel teilweise Pausen (z.B. arbeitsablaufbedingte Wartezeiten) auf; der Erholungswert dieser Unterbrechungen ist jedoch problematisch, da sie weitgehend überraschend kommen und die Arbeiter sich in ihrer Arbeitsweise nicht entsprechend darauf einstellen können (Rutenfranz, Laurig 1978, S. 46).

Durch die Ausweitung des Arbeitsumfangs in den neuen Arbeitsformen verschärft sich auch das Transparenz- und Leistungsproblem beim Arbeitswechsel im besonderen Maße. Da die Betriebe nur in sehr begrenztem Umfang entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen bereitgestellt haben, müssen die Arbeiter besondere Anstrengungen aufbringen, um die Anforderungen der unterschiedlichen Arbeitsgänge zu bewältigen. Haben sich die Arbeiter in qualifikatorischer und leistungsbezogener Hinsicht an einem bestimmten Produkttyp oder an einem Arbeitsplatz eingearbeitet und kommen sie auf die von ihnen erwartete Leistung, so führt fast jede Form des Arbeitswechsels zu neuen Anpassungsschwierigkeiten.

Gerade bei ausgeweiteten Arbeitszyklen haben die Arbeiter beim Arbeitswechsel kaum die Möglichkeit, ihre Arbeitsweise zu habitualisieren oder ihre produkt- bzw. arbeitsplatzspezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten zu verbessern oder zu verfeinern. Für diese Arbeiter ist der Arbeitswechsel extrem belastend, da sie zur Bewältigung der betrieblichen Zeitvorgaben immer wieder einen neuen Arbeits- und Leistungsrhythmus eingehen müssen. Deutlich ausgeweitete Arbeitsinhalte oder Arbeitsaufgaben sind - bei den gegebenen Zeitnormen - also besonders risikoreich für die Arbeiter, wenn sie mit häufigem Arbeitswechsel rechnen müssen.

Ein weiterer Grund für die Kritik an den Vorgabezeiten ist die aus der Sicht der Beschäftigten ungeeignete Kombination von hoher Leistungserwartung und Produktqualität. Die Betroffenen halten es nicht für angemessen, einerseits ein hohes Arbeitstempo einhalten zu müssen (verschärft auch durch Nebenarbeiten oder kleinere Eilaufträge), andererseits darauf zu achten, daß auch die hohen Qualitätsstandards eingehalten werden. Diese für sie widersprüchlichen Anforderungen werden ihrer Erfahrung nach viel zu wenig bei der Ermittlung und Bestimmung der Soll-Zeiten berücksichtigt.

Die Kombination von Stückzahlruck und hohen Qualitätsanforderungen ist für die Arbeiter außerordentlich belastend, da sie bei fehlerhaften Produkten mit einschneidenden Sanktionen rechnen müssen. Be-

sonders die Entkoppelung der Fließarbeit oder die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen erlaubt den Betrieben eine bessere Identifizierung jener Arbeitskräfte, die einen Fehler verursacht haben. Diese Möglichkeit war in den konventionellen Fließarbeiten weitaus weniger gegeben. Außerdem führen die Betriebe in der Regel sehr detailliert Buch über die Fehlerhäufigkeiten an den unterschiedlichen Arbeitsplätzen und der betreffenden Personen. Berücksichtigt man die Folgen beim Auftreten von Fehlern - beispielsweise im Betrieb G müssen die Arbeiterinnen ihre Fehler selbst beheben, diese Arbeiten sind jedoch kein Bestandteil der Vorgabezeiten; im Betrieb H müssen die Arbeiterinnen bei häufigen Fehlern mit Versetzungen oder gar Entlassungen rechnen ("blaue Briefe") -, so erscheint ihre Kritik an den Vorgabezeiten einleuchtend.

D. Zur Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung in den neuen Arbeitsformen

Im Zusammenhang mit der Analyse der betrieblichen Strategien, der konkreten Umstellungsprozesse und den Aktivitäten der Betriebsräte wurde ersichtlich, daß die Gestaltung der Arbeitsplätze und Arbeitsumgebung eine recht unterschiedliche Rolle in den Maßnahmen zu neuen Arbeitsformen spielte. Veränderungen kamen für die Betriebe vor allem in Frage, wenn die körperlichen Anforderungen an den Arbeitsplätzen und die "Qualität" der Arbeitsumgebung die Leistung und/oder Verfügbarkeit von Arbeitskraft negativ beeinflussten (z. B. durch hohe Fehlzeiten und Fluktuation). So wurden etwa Maßnahmen getroffen zur Verbesserung der Arbeitsleistung und zur Verringerung der Fehlerquoten bzw. Ausschußkosten (Erhöhung der Beleuchtungsstärke bei Montagearbeiten, Lärmdämmung bei Kontrollarbeiten), zur Verhütung von Krankheiten und Unfällen bzw. Absentismus (Hebezeuge, Absaugvorrichtungen, Schutzkleidung). Probleme der Arbeitsplatzgestaltung und der Arbeitsumgebung wurden aber überwiegend im gesamtbetrieblichen Kontext angegangen und bezogen sich in der Regel nicht auf die speziellen Bedingungen und Merkmale der neuen Arbeitsformen.

Insgesamt waren diese Maßnahmen punktuell. Sie bezogen sich nur auf einen Ausschnitt der körperlichen Belastungen und Umgebungsrisiken, denen die Arbeiter in den neuen Arbeitsprozessen ausgesetzt sind. Unsere zentrale These ist, daß durch die Punktualität der Eingriffe einerseits, den fehlenden Bezug auf die besonderen Anforderungen der neuen Arbeitsformen andererseits, alte Belastungen für die Arbeiter nicht in dem Maße verringert wurden, wie es zur Nutzung der in den Maßnahmen liegenden Leistungspotentiale auch im Interesse der Betriebe und zur Nutzung der Reproduktionspotentiale durch die Arbeiter möglich gewesen wäre.

Im Rahmen der Einzel- und Gruppengespräche mit den Arbeitern

wurden nur einige ausgewählte Aspekte der Arbeitsplatzgestaltung und der Arbeitsumgebung angesprochen. Bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes handelte es sich im wesentlichen um die Körperhaltung und -stellung bei der Arbeit, die Sicherheit am Arbeitsplatz, um Fragen der Arbeitsumgebung wie Klima, Lärm, Beleuchtung etc. Ausgehend von den betrieblichen Veränderungspolitiken, die primär an den Arbeitsstrukturen (technisch-organisatorische Neuordnung der Arbeitsprozesse) ansetzten, sollen diese Gesichtspunkte ergänzend aufgegriffen werden.

Es geht im folgenden nicht allein um die bloße Darstellung individuell wahrgenommener Belastungsfaktoren; vielmehr stehen die Kombinationen der typischen Merkmale neuer Arbeitsformen - z. B. erweiterte Arbeitszyklen und höhere Anforderungen an Konzentration und Merkfähigkeit - mit der gegebenen oder neuen Gestaltung von Arbeitsplatz sowie Umgebung und die daraus entstehenden Belastungen im Vordergrund.

1. Beurteilung des Arbeitsplatzes

a) Körperhaltung und Belastung am Arbeitsplatz

Nach arbeitsphysiologischen Erkenntnissen ist (u. a.) eine optimale Arbeits- bzw. Körperhaltung möglich, wenn die Arbeitsaufgabe einen Belastungswechsel zuläßt. Dazu gehört etwa, daß eine Tätigkeit abwechselnd im Sitzen und Stehen erledigt werden kann (Löhr 1976, S. 113; Kaminsky, Wobbe 1977, S. 107 oder die Stufendefinitionen bei Schmidtko 1976, S. 28). Ein derartiger Wechsel soll entweder durch eine entsprechende Gestaltung des einzelnen Arbeitsplatzes oder durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen (z. B. Mehrstellenarbeit, rotierender Arbeitseinsatz oder Übernahme zusätzlicher Aufgaben wie z. B. Transportarbeiten) gewährleistet werden. Entscheidend dabei ist, ob von der Arbeitsaufgabe und den Arbeitsanforderungen her eine solche optimale Lösung möglich ist (REFA 1975, S. 110). - Wir haben uns (um bei den unterschiedlichen Arbeitsplätzen unserer Fallstudien eine zentrale Dimension vergleichbar halten zu können) zunächst auf die Frage konzentriert, ob und inwieweit ein Wechsel zwischen Sitzen und Stehen möglich ist.

In den von uns untersuchten Fällen (neue Arbeitsformen und konventionell strukturierte Arbeitsprozesse) wechselt nur jeder fünfte Arbeiter seine Körperhaltung im Verlaufe eines Arbeitstages. Alle anderen führen ihre Tätigkeit ausschließlich im Stehen oder im Sitzen aus. Dieser Verteilung liegt eine zu erwartende Typik zugrunde: Dort, wo die Tätigkeiten den physiologischen Greifraum der Arme überschreiten und/oder einen vergleichsweise hohen Kraftaufwand erfordern, wird die Arbeit ausschließlich im Stehen ausgeführt; dies betrifft in den neuen Arbeitsformen vor allem die männlichen Arbeitskräfte sowie Frauen, die zur Materialbereitstellung oder für Verpackungsarbeiten eingesetzt

sind. Die Sitzhaltung dominiert bei Tätigkeiten, bei denen der physiologische Greifraum der Arme nicht überschritten werden muß, Bewegungs- und/oder Kraftaufwand auf einige wenige Muskelgruppen (z. B. Finger, Unterarme) begrenzt ist, hohe Konzentrationsleistungen und Merkfähigkeit gefordert werden u. ä. Diese Anforderungen wurden nahezu ausschließlich an weibliche Arbeitskräfte gestellt, etwa bei Montage-, Prüf- und Kontrollarbeiten.

(1) Die spezielle Situation in "Frauenbetrieben": Von diesen allgemeinen Grundsätzen sind einige der "Frauenbetriebe" (insbesondere Betriebe D, F, H) abgewichen. Diese Betriebe haben im Rahmen ihrer Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen entweder technische Vorkehrungen (Arbeitssitze, -tische, Greifbehälter, Fußstützen etc.) getroffen oder den Arbeitseinsatz so verändert (Rotation), daß die Arbeiterinnen ihre Tätigkeiten abwechselnd im Sitzen und Stehen durchführen können. Grundlage für die ergonomische Gestaltung waren generell MTM-Prinzipien und Modifikationen davon (13). Es stellt sich die Frage, ob und wieweit die Frauen ihre Körperhaltung tatsächlich wechseln und welche Vor- oder Nachteile sie dabei sehen.

Prinzipiell schätzen die Arbeiterinnen einen Wechsel der Körperhaltung unter gesundheitlichen Gesichtspunkten als entlastend ein. Spezielle Merkmale der neuen Arbeitsformen tragen jedoch dazu bei, daß ein Haltungswechsel von den Arbeiterinnen als nachteilig betrachtet wird:

Wird ein Wechsel durch Umsetzungen zwischen Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen Arbeitshaltungen praktiziert (z. B. im Verlauf eines Arbeitstages abwechselungsweise Montagearbeiten im Sitzen und Kontrollarbeiten im Stehen; etwa im Betrieb D), so wird diese Form der Belastungsveränderung von den Arbeiterinnen nicht akzeptiert, weil sie mit Leistungseinbußen (d. h. Einkommenseinbußen) rechnen bzw. den betrieblichen Leistungserwartungen (Stückzahlen) nur mühsam nachkommen können. Deshalb würden sie lieber ständig an einem Arbeitsplatz arbeiten; ein Wechsel der Körperhaltung zur Verhinderung einseitiger körperlicher Belastungen ist für sie unter den gegebenen Leistungsanforderungen (vor allem bei kurzzyklischen Arbeitstakten) sekundär.

Zusätzliche Belastungen treten bei Arbeiterinnen auf, die ihre Haltung an einem Arbeitsplatz wahlweise variieren können (durch Einführung von sogenannten Sitz-/Stehplätzen in den Betrieben F und H). Bei der Nutzung dieser Möglichkeit rechnen sie nicht nur mit Leistungseinbußen (in unseren Fällen: primär geringere Arbeitsleistung bei stehender Haltung), sondern auch mit gesundheitlichen Gefährdungen. Diese führen sie entweder auf ergonomische Gestaltungsdefizite, wie etwa zu enger Knie- und Fußraum oder fehlende Armstützen oder auf Mängel der Arbeitsorganisation (z. B. ungünstige Drehbewegung des Oberkörpers infolge von Organisationsproblemen bei der Materialbereitstellung) zurück. In der Praxis bedeutet dies, daß die Arbeiterinnen größtenteils auf eine wechselnde Körperhaltung verzichten, um Leistungseinbußen

zu verhindern. Sie sind sich aber bewußt, daß sie durch ihre ausschließlich sitzende Arbeitsweise unmittelbare und auch langfristige gesundheitliche Schäden erleiden können. Sie haben im Zusammenhang mit ihrer ungünstigen Arbeitshaltung sehr häufig Rücken- und Bandscheibenerkrankungen genannt.

Auch die dritte Form des Haltungswechsels (vorwiegend sitzende Haltung bei Montage u. ä., ergänzt durch Tragen bzw. leichte Transportarbeiten; diese Variante dominiert in den anderen "Frauenbetrieben" B und G) ist für die Arbeiterinnen problematisch. Um wenigstens für einen kurzen Zeitraum stehen bzw. laufen zu können und dadurch die nachlassende Konzentration wieder zu steigern, "periodisieren" die Arbeiterinnen ihre Leistungsabgabe. Sie legen bei ihren Montage- oder Justagearbeiten ein hohes Arbeitstempo vor, um möglichst viel Zeit für die entspannende, stehende bzw. laufende Körperhaltung zur Verfügung zu haben.

Die Arbeiterinnen stehen bei der Wahl der Körperhaltung in einer permanenten Konfliktsituation: Einerseits trägt ein (selbstgesteuerter) Haltungswechsel zur Verhinderung einseitiger Belastungen bei, Ermüdungsphasen können besser überbrückt, mögliche Haltungsschäden vermindert werden; andererseits bringt gerade dieser Wechsel Risiken für die individuelle Leistungsabgabe. Die Wahl ihrer Arbeitshaltung wird deshalb hauptsächlich von den hohen Leistungsanforderungen (anvisierter Verdienstgrad, Produktqualität) bestimmt und nicht von ihrer jeweiligen gesundheitlichen oder motivationalen Verfassung.

(2) Die spezielle Situation in "Männerbetrieben": In den neuen Arbeitsformen dieser Betriebe (A, C, E I und E II) wurden dagegen keine Voraussetzungen geschaffen, den Arbeitern eine wechselnde Körperhaltung zu ermöglichen. In diesen Betrieben wird überwiegend im Stehen gearbeitet. Die Arbeiter in den neuen Arbeitsformen nehmen dieselben oder zumindest ähnlichen Körperhaltungen ein wie in den konventionellen Arbeitsprozessen. Da bei der Veränderung keine neuen ergonomischen Akzente hinsichtlich der Körperhaltung gesetzt wurden, bleiben die Belastungen, die sich mit einer einseitigen Stehhaltung verbinden, aufrechterhalten.

In den Veränderungsmaßnahmen der "Männerbetriebe" stört die betroffenen Arbeiter, daß sie im Verlaufe der Schicht nur stehen und laufen, aber nicht sitzen können. Sie können unter den gegebenen Arbeitsbedingungen keine Pausen einlegen, um sich beispielsweise im Sitzen körperlich zu erholen. Zu diesen Arbeitsbedingungen gehören in erster Linie das Arbeitstempo oder die Arbeitshetze und die kooperativen Arbeitsanforderungen (Umsetzungen, Unterstützung an anderen Arbeitsplätzen, Vorarbeiten etc.), die hauptsächlich durch einen Gruppenleistungslohn gesetzt sind. Aufgrund des Zeitdrucks und der Kooperationsanforderungen sehen sie keine Möglichkeit, sich kurzzeitig hinzusetzen und auszuruhen. Würden sie derartige, individuell gesteuerte Erholungspausen einlegen, müßten sie nicht nur mit dem Unwillen der

Kollegen rechnen, sondern wären auch disziplinarischen Eingriffen der Vorgesetzten stärker ausgesetzt. Deshalb verbleiben ihnen lediglich die "offiziellen" Pausen, um in sitzender Haltung sich zu erholen und zu entspannen.

Bei dieser Grundhaltung treten nun in unterschiedlichem Ausmaß zusätzliche körperliche Beanspruchungen und Belastungen auf, seien dies bestimmte Sonderstellungen wie z. B. Über-Kopf-Arbeiten, gebeugtes Sitzen oder Stehen, Hocken, Knien oder die Beanspruchung besonders intensiver Muskelkräfte (vgl. auch Sämann 1970). Solche zusätzlichen Belastungen sind vor allem auch durch die Merkmale der neuen Arbeitsformen bedingt.

Ergonomische Maßnahmen konzentrierten sich in diesen Betrieben eher traditionell auf die Entlastung von Muskelarbeit durch Handhabungs- und Hebegeräte. Derartige Erleichterungen können von den Arbeitern aber nur begrenzt genutzt werden, weil die betrieblichen Veränderungen und Leistungsanforderungen dem entgegenstehen: Zum einen sind diese Geräte nicht durchgehend auf die Merkmale der neuen Arbeitsformen (wechselnde Serien und Produktvarianten) technisch abgestimmt, so daß manuelle Hebearbeiten notwendig werden; zum anderen sehen die Arbeiter große Schwierigkeiten beim Einsatz dieser Geräte, vor allem wenn ihr jeweiliges Arbeitstempo entscheidend ist für den Arbeits- und Leistungsrhythmus an den nachgelagerten Arbeitsplätzen. Deshalb werden die Werkstücke von den Arbeitern zum Teil manuell gehoben, um wenigstens einige Sekunden herauszuschinden. Unter den gegebenen Arbeitsbedingungen (zu geringe Pufferung, Friktionen in der Materialbereitstellung etc.) können sie die kraftschonenden Vorrichtungen auch bei "neuen Arbeitsformen" nicht oder nur begrenzt einsetzen.

Ähnliche neue körperliche Belastungen ergeben sich auch in einem anderen Zusammenhang: Die unterschiedlichen Formen der Arbeitserweiterung in den "Männerbetrieben" (z. B. stärkere Beteiligung der qualifiziert Angelernten an Umrüst- und Reparaturarbeiten oder Bedienung mehrerer Maschinen und Werkzeuge) haben zwar zum Abbau monotoner Arbeiten geführt. Dadurch sind die (angelernten) Arbeiter aber auch zusätzlichen körperlichen Belastungen und dem Zwang zu besonderen Körperstellungen ausgesetzt, die nicht zusammen mit der Arbeitserweiterung durch flankierende ergonomische Maßnahmen angegangen wurden. Gesundheitliche Gefährdungen und vor allem Haltungsschäden erwarten sie in erster Linie durch das gebeugte Stehen und die Über-Kopf-Arbeit bei Werkzeugaufnahme und -ablage.

Wesentlich erscheint zweierlei: Zum einen können die Arbeiter in ihrer Interessenperspektive - zumindest in ihrer subjektiven und kurzfristig reproduktionsorientierten Perspektive - Möglichkeiten zur körperlichen Entlastung nicht durchgehend wahrnehmen, weil Leistungsanforderungen des Betriebes dem entgegenstehen; zum anderen entstehen gerade mit den neuen Arbeitsformen neue körperliche Belastungen, bedingt durch deren besondere Merkmale.

b) Sicherheit am Arbeitsplatz

Betriebliche Maßnahmen im Bereich des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung bezogen sich auf Gefahrenquellen, die betriebspezifisch, nicht maßnahmebezogen sind und die öffentlich-normativen Regelungen unterliegen. Aus der Vielzahl möglicher Ansatzpunkte behandeln wir nur die technischen Sicherheitsmaßnahmen am Arbeitsplatz (insbesondere an Werkzeugen, Arbeitsgeräten und -maschinen). Zur Verhinderung von Unfällen oder Gefährdungen reichen technische Einrichtungen an den Arbeitsplätzen und Sicherheitsunterweisung aber nicht aus; diese sind zwar sehr wichtige Voraussetzungen, bieten jedoch noch keine Garantie für eine möglichst weitgehende Reduzierung der Unfälle. Ergänzend müssen die allgemeinen Arbeitsbedingungen so gestaltet sein (etwa angemessene Arbeitsaufgaben und Leistungsanforderungen sowie Pausenregelungen), daß sie ein sicherheitsgerechtes individuelles Verhalten ermöglichen bzw. fördern. Die hohe Bedeutung des Sicherheitsverhaltens am Arbeitsplatz ergibt sich aus zweierlei Gründen: Zum einen können bestehende Unzulänglichkeiten der Sicherheitseinrichtungen durch individuelle Verhaltensweisen (z. B. erhöhte Aufmerksamkeit oder Konzentrationsleistung) zumindest teilweise ausgeglichen und Unfallrisiken vermieden werden; zum andern ist die Wirkung der Sicherheitseinrichtungen auch davon abhängig, ob sie unter den gegebenen Arbeitsbedingungen von den Arbeitern auch angewandt werden oder ob die Arbeiter beim Einsatz der gesundheitsschützenden Einrichtungen mit andersartigen Nachteilen zu rechnen haben (etwa Zeiteinbußen oder soziale Konflikte mit Kollegen, die an vor- oder nachgelagerten Arbeitsplätzen und -prozessen eingesetzt sind). Das heißt, daß die Sicherheitseinrichtungen in ihrer Perspektive unter den Bedingungen der notwendigen Leistungserbringung nicht immer anwendbar sind. (Vgl. in diesem Zusammenhang Konstanty, Rimmel 1976, S. 62 f.; Mergner u. a. 1975, S. 102 f.)

Auf diesem Hintergrund zeigt sich, daß die Sicherheitseinrichtungen an den untersuchten Arbeitsplätzen (teilweise ergänzt durch persönliche Schutzausrüstungen) konventionell und "betriebsüblich" sind, sie werden bei allen technisch-organisatorischen Veränderungen in den Betrieben vorbeugend oder nachträglich berücksichtigt. Sie sind aber nicht gezielt an die besonderen Bedingungen und Merkmale der neuen Arbeitsformen angepaßt, so daß ein unfallfreies Arbeiten für die betroffenen Arbeiter zum Problem wird. In diesen Zusammenhang messen die befragten Arbeiter in den neuen Arbeitsformen den Umsetzungen und den hohen Leistungsanforderungen (in ihrer Folge hohes Arbeitstempo und Arbeitshetze) einen wesentlichen Einfluß bei der Entstehung von Unfällen bei. Deren Nichtberücksichtigung läßt oft den Eindruck entstehen, daß "menschliches Verhalten" allein oder weit überwiegend die Ursache für Unfälle sei (so etwa bei Pilz 1970; Skiba 1973).

(1) Die mit Umsetzungen verbundenen Unfallrisiken wurden ausschließlich in den neuen Arbeitsformen der "Männerbetriebe" (A, C, E I und E II) und eines "Frauenbetriebes" (Typ V: Mechanisierung von Fließarbeit, D 32 und Z 12) angesprochen. Die Beschäftigten haben die Erfahrung gemacht, daß ein stetiger Einsatz an einem "Stammpplatz" vorteilhaft ist, weil sie dort mit den möglichen Unfallquellen besser vertraut sind und dadurch ihre Arbeitsweise den Sicherheitsanforderungen angemessen anpassen können. Diese Verhaltenssicherheit sehen sie durch häufige Um- oder Versetzungen sowie wechselnde Arbeitsaufgaben unterbrochen. Sie müssen an den einzelnen Arbeitsplätzen ihr Sicherheitsverhalten laufend verändern und vor allem mehr Aufmerksamkeit aufwenden, um sich den wechselnden Sicherheitsbedingungen anzupassen.

Die Steigerung der Unfallrisiken durch Arbeitsplatzwechsel ist besonders gegeben, wenn die Gefahrenquellen innerhalb eines Arbeitsprozesses sehr unterschiedlich sind, so z. B. bedingt durch unterschiedliche technologische Standards der eingesetzten Maschinen und Werkzeuge oder die verschiedenen Sicherheitsvorschriften an den einzelnen Arbeitsplätzen. Eine derart vielfältige Gefahrensituation fordert von den am Arbeitsplatzwechsel beteiligten Arbeitern auch ein variables Sicherheitsverhalten; sie müssen je nach Arbeitsplatz oder -aufgabe andere individuelle Unfallverhütungsstrategien (Verhaltensweisen) erlernen und praktizieren. Berücksichtigt man außerdem, daß bei einem großen Teil der Arbeiter die Umsetzungen in den neuen Arbeitsformen nicht gerade beliebt sind (zusammenfassend hierzu vgl. unter E., 1), so stellt dies für sich genommen einen weiteren risikofördernden Faktor dar. Die Arbeiter fühlen sich nach den Umsetzungen (verärgert und) unsicher; dies kann zur Beeinträchtigung ihrer Aufmerksamkeit und Konzentration führen.

(2) Das individuelle Sicherheitsverhalten wird außerdem kontinuierlich von hohem Arbeitstempo oder phasenweise von Arbeitshetze beeinträchtigt. Solchen Situationen sehen sich nicht nur die Beschäftigten in den "Männerbetrieben", sondern ebenso die weiblichen Arbeitskräfte ausgesetzt (vor allem, wenn ihre manuellen Tätigkeiten von technischen Arbeitsmitteln unterstützt werden).

Einschneidend ist für die Arbeiter, daß ein hohes Arbeitstempo oder Arbeitshetze an sich bereits zu unfallgefährdenden Situationen führen können, unabhängig davon, ob Sicherheitseinrichtungen vorhanden sind, genutzt werden oder ggf. unzureichend sind. Unter Zeitdruck ist ein sicherheitsgerechtes Verhalten behindert, da andere Verhaltensanforderungen dominieren. Die Arbeiter müssen ihre physische und psychische Leistungsbereitschaft in erster Linie auf die zu erreichende Stückzahl und Produktqualität konzentrieren, individuelle Ermüdungsphasen mit einem höheren Anstrengungsaufwand überwinden. Dagegen reduziert sich zwangsläufig die Aufmerksamkeit gegenüber möglichen gesundheitlichen Gefährdungen bzw. Unfällen. Auch in weniger unfall-

trächtigen Arbeitsbereichen (z. B. manuelle Montage- oder Kontrollarbeiten in "Frauenbetrieben") kommen unter hohem Arbeitstempo nicht-meldepflichtige "Bagatelunfälle" vor, die für den einzelnen aber sehr belastend sein können.

Ein individuelles Sicherheitsverhalten, das jeweils an die Besonderheiten der neuen Arbeitssituation angepaßt ist, kann demzufolge bei hohen betrieblichen Leistungsanforderungen, die sich in Stückzahländerungen, Arbeitstempo oder -hetze niederschlagen, gefährdet sein. Die Arbeiter können entweder sicherheitsbewußt arbeiten, gleichzeitig aber Gefahr laufen, nicht auf die vom Betrieb erwartete Leistung zu kommen; oder ihr Interesse auf eine hohe Leistungsabgabe richten, dabei aber sicherheitsorientiertes Verhalten in den Hintergrund drängen.

(3) Festzuhalten ist, daß bestimmte Merkmale neuer Arbeitsformen (exemplarisch: Umsetzungen, Rotation aber auch ausgeweitete Arbeitszyklen) als neue Unfallfaktoren von den Arbeitern wahrgenommen werden; ferner, daß allgemeine Arbeitsbedingungen (primär: Arbeitstempo bzw. -hetze) auch in den neuen Arbeitsformen als traditionelle Unfallfaktoren bestehen bleiben.

2. Beurteilung der Arbeitsumgebung

Zu den wesentlichen Zielen einer menschengerechten Gestaltung der Arbeitswelt gehört auch der Abbau belastender Umgebungseinflüsse. In den untersuchten betrieblichen Humanisierungsmaßnahmen, die primär auf eine Veränderung der Arbeitsstrukturen ausgerichtet waren, wurden solche Ziele nur punktuell und additiv aufgegriffen und verwirklicht. Insofern sie von den Betrieben in Angriff genommen wurden, geschah dies - ähnlich wie bei Maßnahmen zum Arbeitsschutz und zur Unfallverhütung - im gesamtbetrieblichen Kontext und nicht bezogen auf die speziellen Anforderungen in den neuen Arbeitsformen.

Daß die betrieblichen Aktivitäten in diesen Bereichen sehr unzureichend waren und sich nur auf einen kleinen Ausschnitt der negativen Umgebungseinflüsse richteten, zeigt sich schon allein darin, daß fast alle der befragten Arbeiter mit der gegebenen Arbeitsumgebung unzufrieden sind; sie fühlen sich je nach Arbeitssituation oder subjektiver "Toleranz" durch einige wenige oder auch mehrere Umgebungsfaktoren belastigt bzw. gefährdet. Diese insgesamt sehr kritische Grundhaltung ist nicht nur in den konventionellen, sondern auch in den neuerrichteten Arbeitsformen verbreitet und verweist auf zentrale Defizite bei der Gestaltung der Arbeitsumgebung.

Die besondere Hervorhebung dieser Faktoren erfolgt im Hinblick auf ihre vielfältigen Folgen für die individuelle Gesundheit wie für das Arbeitsergebnis: Negative Umgebungseinflüsse belasten unmittelbar die körperliche Verfassung und das psychische Wohlbefinden. Sie erschweren aber auch die individuelle oder kollektive Leistungsabgabe (etwa

Verständigungsprobleme bei Lärm, Beeinträchtigung der Konzentrationsfähigkeit durch Zugluft) und beeinflussen direkt das Arbeitsergebnis (z. B. die Produktqualität durch erschwertes Arbeiten bei Staubentwicklung oder Feuchtigkeit). Schließlich handelt es sich bei Lärm, Zugluft, Hitze/Kälte usw. um solche Belastungsfaktoren, die größtenteils über die Arbeit hinauswirken, die den Arbeiter auch noch in seiner Freizeit beeinträchtigen und die vor allem auch in langfristiger Perspektive seine Gesundheit und sein Leistungsvermögen gefährden.

Die unterschiedlichen Auswirkungen, die von den Arbeitern artikuliert wurden, werden in den beiden folgenden Abschnitten dargestellt. Wesentlich bleibt der Bezug auf die neuen Arbeitsformen: Sie brachten vielfach nicht nur keinen Abbau der Umgebungsbelastungen, sondern machten die vorhandenen noch problematischer - für die Betroffenen, aber auch für die Betriebe in der Perspektive der Nutzung von Arbeitskraft.

a) Die "Qualität" der Arbeitsumgebung als Problem für Arbeitsleistung und -ergebnis

Negative Umgebungseinflüsse stellen für die Arbeiter eine große Belastung bei der Erfüllung der betrieblich gesetzten Arbeits- und Leistungsanforderungen auch in den neuen Arbeitsformen dar. Die meisten der in unserer Untersuchung befragten Arbeiter finden ihre gegebene Arbeitsumgebung unbehaglich, störend oder leistungsmindernd. Da diese Belastungsfaktoren die Arbeit der Betroffenen in ähnlicher Weise beeinträchtigen, wollen wir uns hier auf die Auswirkungen des Lärms beschränken, um Wiederholungen zu vermeiden.

Lärmbelästigungen wurden in hohem Maß nicht nur von den Arbeitern in den traditionell lärmreichen Betrieben der EBM-Industrie, des Straßenfahrzeug- und Maschinenbaus genannt, sondern auch in den neuen Arbeitsformen (mit weiblichen Arbeitskräften), die innerhalb großer Fabrikhallen errichtet wurden. Was immer die Befragten als Lärm empfinden (Maschinenlärm, Innen- oder Außenlärm, kontinuierliche oder diskontinuierliche Schalleinwirkung u. a.), die Existenz einer oder mehrerer Lärmquellen wird von ihnen als störend eingeschätzt. Sie sehen vor allem zwei negative Auswirkungen des Lärms auf ihre Arbeit: Schwierigkeiten bei der sprachlichen Verständigung mit Kollegen und Vorgesetzten sowie Konzentrations- und Ermüdungsprobleme.

Lärm behindert in vielen Fällen die sprachliche Verständigung; die Betroffenen müssen erhöhte Anstrengungen aufwenden, um sich mit den Kollegen über die Arbeit zu verständigen. Dies ist besonders in der Anlern- und Einarbeitungsphase belästigend, da die Arbeiter sich ja nicht nur an den Lärm gewöhnen müssen, sondern bei der Erlernung der Arbeitstechnik und -methode auf die mündlichen Ausführungen der Kollegen oder Vorgesetzten angewiesen sind. Fehlreaktionen oder Mißverständnisse sind in dieser Phase - beeinträchtigt durch hohen Lärm - nicht selten, was vor allem für die kurzzeitig und qualifiziert Ange-

lernten gilt, da sie ihre Kenntnisse und Fertigkeiten unmittelbar "vor Ort" und nicht in einer lärmgeschützten Ausbildungsstätte vermittelt bekommen.

Die Beeinträchtigung der sprachlichen Verständigung durch Lärmquellen ist nachteilig besonders in jenen neuen Arbeitsformen, in denen von den Arbeitern kooperative und das heißt auch kommunikative Leistungen erwartet werden (insbesondere bei Typ I, II, III und V). Hier müssen sie sehr laut reden, um arbeitsbezogene Informationen weiterzugeben. Dies bedeutet aber auch, daß die Betroffenen ihre Kommunikation weitgehend auf diese Informationen beschränken müssen (weil "normale" Gespräche nicht unter ständigem Schreien geführt werden können); private Gespräche, die für sie entspannend und auflockernd wären und Basis für den Aufbau sozialer Beziehungen sind, müssen sie entweder auf die Pausen und "Ausfallzeiten" begrenzen oder unter erschwerten Bedingungen während der Arbeit führen. Die Arbeiter haben zusätzlich betont, daß eine laute Sprachverständigung zu sozialen Spannungen (Mißverständnissen), psychischen Verunsicherungen und zu physischen Belastungen führen können.

Außerdem kann Umgebungslärm die Arbeitsleistung bzw. das Arbeitsergebnis beeinträchtigen. Dies betrifft in unseren Fällen zunächst die Facharbeitertätigkeiten in den Betrieben C und E II (hier: Maßnahme 43). Die fachlich hohen Anforderungen, die dort gestellt werden, wie etwa Variation der Arbeitstechnik oder Maßgenauigkeit, können die Facharbeiter nach ihrer Meinung nur erreichen, wenn sie bei ihrer Arbeit nicht von Lärm gestört oder behindert werden. Diese Voraussetzung ist für die Betroffenen in den neuen Arbeitsformen nicht gegeben; sie arbeiten weiterhin unter Lärm, wodurch sie bei bestimmten Teiloperationen zusätzliche Aufmerksamkeitsleistungen aufbringen müssen, um die von ihnen erwarteten Qualitätsstandards zu erfüllen.

Ebenso belästigt fühlen sich die (weiblichen) kurzzeitig Angelernten in den neuen Arbeitsformen. Der Umgebungslärm wird vor allem bei jenen Tätigkeiten als Arbeitsproblem genannt, die infolge der neugestalteten Arbeitsformen hohe Anforderungen an Geschicklichkeit und Merkfähigkeit stellen (z. B. Null-Fehler-Montage, taktile Sensibilität, hohe Gedächtnisleistung bei umfangreichen Arbeitszyklen und Produktwechsel). Dagegen sehen sich die Beschäftigten in den innerbetrieblich vergleichbaren konventionellen Arbeitsformen zwar ebenfalls dem Lärm ausgesetzt, sie betrachten dies aber weit weniger als Belastung bei der Durchführung ihrer kurzzyklischen Tätigkeiten. Die besonderen Anforderungen der neuen Arbeitsformen, etwa durch deutlich erweiterte Arbeitszyklen (in den untersuchten Maßnahmen der Elektrobetriebe) oder Abfrage eines höheren technischen Verständnisses (Betrieb D), sind unter Lärmbedingungen nach Aussagen der Befragten sehr schwer zu erfüllen. Die betroffenen Arbeiterinnen fühlen sich deswegen in der geforderten Konzentration und auch Schnelligkeit beeinträchtigt.

Besonders belastet fühlen sich auch jene Arbeiterinnen, die bei ihrer Tätigkeit akustische Signale aufnehmen müssen, deren Gehörsinn

also ein wichtiger Bestandteil ihrer Qualifikation ist. Entsprechende Anforderungen werden besonders an neugestalteten Justage- und Kontrollarbeitsplätzen gestellt bzw. dann, wenn Kontrollaufgaben bei neuen Arbeitsformen in die (Montage-)Tätigkeiten integriert wurden. Insofern diese Tätigkeiten unter Lärm absolviert werden, kommen auf die Arbeiterinnen zusätzliche Anstrengungen zu; sie müssen entweder mit Leistungseinbußen rechnen oder eine individuelle Arbeitsweise entwickeln (etwa taktile anstelle der geforderten akustischen Kontrolle), um den Leistungserwartungen (qualitativ und quantitativ) gerecht zu werden.

Die Arbeits- und Leistungsanforderungen in den neuen Arbeitsformen, wie beispielsweise höhere Anforderungen an Konzentration, Merkfähigkeit, polyvalenten Einsatz oder Schnelligkeit, können von den Arbeitern dann nicht optimal erbracht werden, wenn sie dabei nach wie vor von den äußeren Arbeitsbedingungen gestört werden. Dies ist aber in den untersuchten Arbeitsformen vielfach der Fall, so daß die Betroffenen zusätzliche Anstrengungen aufbringen müssen, um die betrieblichen Leistungserwartungen erfüllen zu können. Generell kommt damit aber auch zum Ausdruck, daß prinzipielle Verbesserungen in den neuen Arbeitsformen (erweiterte Arbeitszyklen, Belastungswechsel und Monotonieabbau durch rotierenden Arbeitseinsatz bzw. Produktwechsel, individuelle oder kooperative Leistungsabgabe u. a.) gefährdet sind, wenn flankierende Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsumgebung ausbleiben.

b) Gesundheitsrisiken aus der Arbeitsumgebung

Die Umgebungsbedingungen und deren gesundheitliche Auswirkungen wurden in den neuen Arbeitsformen mit unterschiedlichem Gewicht und Umfang beurteilt. Zwar gibt es in einer ersten Annäherung "typische" Sichtweisen, so etwa die besonders von den Frauen hervorgehobene Gesundheitsgefährdung durch Zugluft und Raumtemperatur oder bei den Männern die Lärm- und Staubbelästigung; abgesehen von banalen Erklärungen, die hier ohne weiteres auf unterschiedliche objektive Arbeitssituationen und -bedingungen verweisen könnten, hätten weitergehende Interpretationen insbesondere auf den Symbolcharakter der Beurteilung der Arbeitsumgebung einzugehen. Diese Zusammenhänge lagen nicht in der Stoßrichtung dieser Studie. Hier geht es wesentlich darum, zu zeigen, daß auch unter veränderten Arbeitsformen in hohem Maße Gesundheitsrisiken von den Arbeitern gesehen werden, die auf ungelöste (objektive) Umgebungsprobleme und/oder auf dahinterstehende, weitergehende Probleme (soziale Konflikte, Leistungsdruck etc.) verweisen, die eben durch die neuen Arbeitsformen in der Perspektive der Arbeiter nicht bewältigt wurden. Wir wollen im folgenden typische Situationen herausgreifen, die auch bei neuen Arbeitsformen auf solche ungelösten Probleme verweisen.

(1) Weiterbestehen direkter Umgebungsbelastungen in der Sicht der Arbeiter (negative Umgebungseinflüsse bleiben bestehen oder werden gar verstärkt):

Betrieb A: Die Beschäftigten in der Maßnahme A 11 (Montage von Preßteilen) fühlen sich hauptsächlich durch metallische Stäube belästigt. Diese bewirken nach ihrer Erfahrung und Interpretation Reizungen der Haut, Erkrankungen der Atemwege und Verdauungsschwierigkeiten. Der Umgebungsfaktor Staub ist für die Betroffenen so dominierend, daß sie anderen gesundheitlichen Risiken (z. B. Blendung und Rauch beim Schweißen) eine geringere Bedeutung zumessen.

Gefährdung durch Stäube werden ebenso von den Arbeitern in der Maßnahme A 12 (Pressenstraße) genannt. Überragt wird diese Gefährdung aber durch den für Preßvorgänge typischen Belastungsfaktor Lärm. Da dieses Problem im Zusammenhang mit der Veränderung des Arbeitsprozesses nicht angegangen und nach wie vor lediglich mit persönlichen Schallschuttmitteln bekämpft wurde, sind diese Arbeiter Gehörschädigungen ausgesetzt. Dies wiegt um so schwerer, als die Folgen des Lärms nicht nur die Arbeit selbst, sondern auch den arbeitsfreien, privaten Bereich beeinträchtigen.

Betrieb D: Die Umgebungsbedingungen der mechanisierten Fließarbeit (Maßnahme D 32) und der technischen Neugestaltung einer Galvanikanlage (Z 12) weisen nach Meinung der Arbeiterinnen gravierende Mängel auf. Vor allem in der Maßnahme Z 12 werden die von den Arbeiterinnen genannten gesundheitlichen Gefährdungen durch negative Umgebungseinflüsse als beträchtlich eingeschätzt. Gerade die allgemein schlechte Umgebung wird (auch von den Experten) als der entscheidende Faktor für die sehr hohe Fluktuation betrachtet.

In der Maßnahme Z 12 erweisen sich die Dämpfe der Metallsalzlösungen als eine besondere Gefahr für Gesundheit und Wohlbefinden. Sie führen zur schnelleren Ermüdung, zu Erkrankungen der Atemwege und zu Verdauungsstörungen (und nicht zuletzt auch zu Fehlgeburten). Die Arbeiterinnen betonen, daß trotz der Installierung einer neuen Absauganlage diese Gefahren zugenommen haben. Ein wesentlicher Grund hierfür liege darin, daß nach der Umstellung des Arbeitsprozesses die Anlage pro Arbeitstag häufiger gefahren und deshalb die Raumluft noch unerträglicher werde.

Das schlechte Raumklima und der Lärm sind im wesentlichen die Faktoren, die die Arbeiterinnen in der Maßnahme D 32 auch nach dem Abbau monotoner und repetitiver Arbeiten durch Mechanisierung (Transferstraße plus Einzelarbeitsplätze mit erweiterten Montagetätigkeiten) gesundheitlich belasten. Besonders betont wurden rheumatische Erkrankungen durch Zugluft, Erkältungskrankheiten durch zu kühle Raumtemperatur im Winter und Gehörschäden. Hiermit verbinden die Arbeiterinnen sehr negative Nachwirkungen für ihre Freizeitgestaltung.

(2) Bisherige Belastungen werden gerade durch die Arbeitsanforderungen der neuen Arbeitsformen zur dominanten (Umgebungs-)Belastung:

Betrieb E I und E II: In den neuen Arbeitsformen dieser Betriebe (Maßnahmen 41 und 43) wurde zwar eine Summe von Umgebungsfaktoren genannt, die für die Arbeiter belästigend sind. Gesundheitliche Probleme sehen sie jedoch vorwiegend im Hallenlärm, verursacht in erster Linie durch Lärmquellen in benachbarten Arbeitsprozessen. Trotz der vergleichsweise hohen Konzentrationsanforderungen an den neu gestalteten Arbeitsplätzen (ausgeweitete Arbeitszyklen oder Maßgenauigkeit) wurden von betrieblicher Seite keine Maßnahmen getroffen, um die neuen Bereiche von den lärmverursachenden Arbeitsprozessen abzuschirmen. Die Folgen des Lärms werden auch hier bezogen auf Gehörschäden und auf die Gestaltung der arbeitsfreien Zeit (z. B. Kommunikationsprobleme oder Einschlafstörungen).

(3) Aufrechterhaltung bisheriger Belastungen und Symbolcharakter:

Betriebe G und H: Die Urteile über die "Qualität" der Arbeitsumgebung sind in beiden Betrieben der Elektroindustrie sehr ähnlich. Die Ähnlichkeit betrifft sowohl die von den Arbeiterinnen genannten Umgebungsfaktoren, die für sie unbehaglich und belästigend sind (Zugluft, Temperaturschwankungen, Lärm und z. T. schlechte Beleuchtungsverhältnisse), als auch deren gesundheitliche Folgen (Erkältungen, Luftmangel, Ohrenschmerzen etc.). Ihre Aussagen lassen sich insgesamt auf einen Nenner bringen: Mit der Arbeit in einer großräumigen und dichtbesetzten Fabrikhalle verbinden sie eine Reihe negativer Umgebungseinflüsse, die je nach Intensität und subjektiver Konstitution als Ursache unterschiedlicher gesundheitlicher Gefährdungen betrachtet werden. Die Umgebungsfaktoren bilden eine Art "Hallensyndrom". Obwohl mit Sicherheit angenommen werden kann, daß solche Belastungsinterpretationen auch symbolisch für weitergehende, dahinterliegende Probleme dieser Arbeiterinnen stehen (Leistungsdruck, ungerechte Behandlung durch Vorgesetzte, soziale Konflikte etc.), muß doch festgehalten werden, daß mit den Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen (Übergang von Fließarbeit zu Einzelarbeitsplätzen) und neuen Gestaltungen am Arbeitsplatz vom Betrieb nur Teillösungen in der Perspektive der Betroffenen erfolgten, die mögliche Verbesserung für die Arbeiterinnen verpuffen ließen. Gerade als unspezifischer Gesamteindruck ("Hallensyndrom") bedeutet dies auch erhebliche Schwierigkeiten für den Betrieb selber (z. B. für die Rekrutierung, Umsetzungsbereitschaft).

(4) Verbleibende Belastungen trotz grundsätzlich günstiger Umgebungsbedingungen auch in neuen Arbeitsformen:

Betrieb B: Die Art und die geforderte hohe Qualität der in der Maßnahme B 52 zu fertigenden fototechnischen Geräte - dies gilt auch für die benachbarten Arbeitsprozesse - erfordert eine Arbeitsumgebung, die frei von Staub, Schmutz und Feuchtigkeit ist. Der Betrieb hat entsprechende Arbeitsbedingungen geschaffen. Dies geschieht unabhängig

von der Einführung neuer Arbeitsformen. Damit bleiben andere, nicht berücksichtigte Umgebungsbelastungen auch in neuen Arbeitsformen bestehen, wenn sie nicht die Verwirklichung spezieller betrieblicher Interessen behindern. Einschneidende gesundheitliche Beeinträchtigungen sehen sie durch Zugluft und hohe Lufttemperatur im Sommer. Sowohl in den Einzelgesprächen als auch in den Gruppendiskussionen war die nicht funktionierende Klimaanlage das zentrale Thema, das bei der "Qualität" der Arbeitsumgebung von den Arbeiterinnen spontan angesprochen wurde.

E. Arbeitsaufgaben und Kooperation

In den Diskussionen zu einer Humanisierung der Arbeit spielen vier Grundformen der Arbeitsstrukturierung eine überragende Rolle (14). Demnach sollen job enlargement (Aufgabenerweiterung), job enrichment (Aufgabenbereicherung), job rotation (systematischer Arbeitsplatzwechsel) und/oder teilautonome Gruppen bei der Errichtung neuer oder der Veränderung bestehender Arbeitsprozesse als Gestaltungsprinzipien aufgegriffen werden. Durch solche Arbeitsformen sollen die Arbeitsaufgaben interessanter und abwechslungsreicher, die sachlichen und zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten sowie die Chancen zur Mitsprache der Arbeiter erhöht, die (einseitigen) Belastungen und Monotonie abgebaut, die Arbeitsbedingungen insgesamt humaner werden (vgl. zusammenfassend hierzu Gaugler u. a. 1977). Auch den von uns untersuchten, betrieblich-initiierten Maßnahmen lagen derartige Prinzipien und Erwartungen zugrunde (vgl. Kap. II und III). Entsprechend wurden, in je unterschiedlicher Form und Intensität, Arbeitsumfang und Arbeitsinhalt verändert, systematischer Arbeitsplatzwechsel und Kooperation bei der Bewältigung von Arbeitsaufgaben angestrebt.

Die Befragungsergebnisse zeigen, daß die Verwirklichung von job enlargement, job enrichment, job rotation und/oder teilautonomen Gruppen nicht zwangsläufig zu einer günstigeren Einschätzung der Arbeit durch die betroffenen Arbeiter führt. Werden diese Gestaltungsprinzipien einzeln oder kombiniert bei der Errichtung neuer Arbeitsformen berücksichtigt, so ist dies - in der Perspektive der Betroffenen - für sich betrachtet kein ausreichender Indikator für verbesserte, humane Arbeitsbedingungen. Die "Grundformen" der Arbeitsstrukturierung stellen zwar im Vergleich zu konventionellen Arbeitsformen verbesserte Möglichkeiten dar für die Reproduktion; es fehlen jedoch zum einen wichtige Voraussetzungen (wie etwa ausreichende Pufferkapazitäten, Transparenz der verschiedenen Formen des Arbeitswechsels für die Arbeiter), zum anderen sind in den neuen Arbeitsformen spezielle Bedingungen und Merkmale anzutreffen (flexibler Personaleinsatz, Typen- oder Variantenmix etc.), aufgrund derer die Arbeiter diese Möglichkeiten nur begrenzt oder überhaupt nicht zu ihrem Vorteil

nutzen können. Außerdem wurden mit diesen betrieblichen Maßnahmen keine wesentlich neuen Akzente und Stoßrichtungen für fachlich-inhaltlich höhere Anforderungen an den Arbeitsplätzen gesetzt. - Diese Effekte werden am Beispiel der neuen Arbeitsaufgaben, den damit verbundenen Dispositionsmöglichkeiten und Umsetzungsproblemen sowie den Kooperationsanforderungen gezeigt.

1. Arbeitsaufgaben in den neuen Arbeitsformen

An den Arbeitsplätzen in konventionellen Arbeitsformen (z. B. Fließarbeit) wird von den Betrieben nur ein geringer Ausschnitt des menschlichen Arbeitsvermögens abgerufen. Mit der Um- oder Neugestaltung der Arbeitsprozesse verbindet sich dagegen das betriebliche Interesse an einer breiteren Nutzung des Arbeits- und Leistungsvermögens.

In diesem Zusammenhang wurden z. B. auch die Arbeitstakte zeitlich mehr oder weniger ausgeweitet, die Anzahl der Teiloperationen vermehrt und/oder durch Pufferung zwischen den Arbeitsplätzen (im Extremfall durch Errichtung von Einzelarbeitsplätzen) die Einzelleistung besser genutzt. Darüber hinaus wurde die Umsetzungsbereitschaft und -fähigkeit der Arbeiter im Vergleich zu konventionellen Arbeitsformen stärker gefordert. Zwar werden auch in konventionellen Arbeitsformen Umsetzungen durchgeführt, etwa zum Ausgleich von Stör- und Fehlzeiten; spezielle Bedingungen und Merkmale der neugestalteten Arbeitsformen stellen jedoch beim Arbeitsplatzwechsel zumindest den Anspruch nach höheren Anforderungen an Qualifikation, Motivation und Kooperation. Durch diese betrieblichen Maßnahmen verändern sich also insgesamt die Arbeitsaufgaben und die Anforderungen an die Arbeiter. Auf diesem Hintergrund sehen sie recht unterschiedliche Auswirkungen auf sich zukommen.

a) Die allgemeine Bedeutung der Arbeitsaufgaben

Lediglich eine Minderheit der befragten Arbeiter glaubt, daß die neuen Arbeitsaufgaben positive Folgen für sie haben. In erster Linie vermerken bzw. versprechen sie sich qualifikatorische und positionelle Auswirkungen, die auch durch die (wahrgenommene) betriebliche Personalpolitik unterstrichen werden. Das heißt die momentan ausgeübte Tätigkeit nimmt innerhalb des Betriebs oder des Arbeitsprozesses eine wichtige Rolle ein und bietet in der Sicht der Betroffenen relativ günstige Voraussetzungen und auch Verbesserungsmöglichkeiten z. B. für die Einbindung in die Stammbeflegschaft, Stellung im betrieblichen Lohngefüge, Fort- und Weiterbildung oder Aufstieg. Deshalb haben diese Arbeiter den Arbeitsumfang und Arbeitsinhalt als positive Merkmale der jetzigen Arbeit hervorgehoben. Zu ihnen gehören hauptsächlich die Facharbeiter der teilautonomen Gruppen des Betriebs C sowie Facharbeiter und Angelernte, die in den neuen Arbeitsprozessen in Schlüssel-

positionen oder für vergleichsweise "herausgehobene" Aufgaben eingesetzt sind. (Als Sonderfall in unserer Untersuchung kommen noch die qualifiziert angelernten Schweißer hinzu.)

Die Mehrheit der in den neuen Arbeitsformen eingesetzten kurzzeitig oder qualifiziert Angelernten glaubt aber, daß die Arbeitsaufgaben nicht zu derartigen Auswirkungen führen. Dies verweist darauf, daß mit den betrieblichen Maßnahmen im Sinne von job enlargement und job enrichment keine wesentlich neuen Akzente und Stoßrichtungen für eine veränderte Einschätzung der fachlich-inhaltlichen Anforderungen der Arbeitsaufgabe bei den betroffenen Angelernten gesetzt wurden (15). Die "neuen" fachlichen Qualifikationsanforderungen blieben weiterhin sehr begrenzt und auf verhältnismäßig niedrigem Anforderungsniveau. Dies ist angesichts der überragenden Bedeutung der fachlichen Qualifikation für Arbeitsbewertung, Lohnfindung, Eingruppierung, Arbeitsmarktchancen, Sozialprestige etc. für diese Angelernten besonders problematisch und nachteilig. Es verbleibt ihnen lediglich ihre individuelle (physische und psychische) Leistungsbereitschaft und -fähigkeit bzw. ihre Belastungsfähigkeit zur Absicherung ihrer Reproduktions-situation. Der Wert ihrer Arbeitskraft bestimmt sich deshalb ausschließlich durch ihre erzielte Leistungsabgabe (ausgedrückt im Verdienst- bzw. Zeitgrad, Produktqualität). Wollen sie ihre Arbeitskraft vor Verschleiß schützen, ihre Stellung im Betrieb bzw. ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt sichern oder angemessene finanzielle Ressourcen für ihren privaten Bereich sicherstellen, so hängt dies demzufolge in erster Linie von ihrem Leistungsverhalten und weniger von ihrer fachlichen Qualifikation ab.

Wichtig dabei ist, ob und inwieweit sie die konkreten Arbeitsaufgaben zur Leistungsvariation nutzen können und ob Gefährdungen für ihre Reproduktion damit verknüpft sind. Die Angelernten beurteilen also ihre konkreten Arbeitsaufgaben in den von uns untersuchten Bereichen primär danach, ob sie sachlich und zeitlich über den Arbeitsablauf disponieren können, um ihre eigene Leistungsabgabe variieren und gleichzeitig sich vor negativen Auswirkungen schützen zu können. Im folgenden wollen wir auf diese Möglichkeiten eingehen.

b) Dispositionsmöglichkeiten in den neuen Arbeitsformen

Die konkrete Gestaltung der Arbeitsaufgaben (Arbeitsumfang und Arbeitsinhalt) ist - im Rahmen der übrigen Bedingungen ihres Arbeitsprozesses - grundlegend für die sachlichen und zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten der Arbeiter an ihren Arbeitsplätzen. Wie die Beschreibungen, Analysen und Ergebnisse hinsichtlich der betrieblichen Bedingungen und Interessen zeigen (Kap. II), sind die den Arbeitern eingeräumten Dispositionsmöglichkeiten in den neugestalteten Arbeitsformen sehr unterschiedlich. Sie lassen sich generell wie folgt charakterisieren: Weiterreichende Dispositionsmöglichkeiten kommen nur dort vor, wo fachlich hohe Qualifikationsanforderungen bestehen und die Ar-

beiter selbst (informelle) Einflußnahmen auf die betrieblichen Leistungsnormen und den Arbeitsablauf haben (in unseren Fällen gilt dies wiederum für die Facharbeitergruppen und die unteren Vorgesetzten sowie die Einrichter, Kontrolleure etc.). Für die Mehrheit der in den neuen Arbeitsformen eingesetzten Arbeiter beschränkt sich die Disposition am Arbeitsplatz lediglich auf eine begrenzte zeitliche Variation ihres Arbeits- und Leistungsrhythmus; sachliche Dispositionschancen dagegen fehlen für die kurzzeitig und qualifiziert Angelehrten (16).

(1) Die in den neuen Arbeitsformen beschäftigten Arbeiter nutzen nach eigenen Angaben mehrheitlich zeitliche Dispositionsspielräume bei ihrer Arbeit. Innerbetriebliche Vergleiche zeigen außerdem, daß die Arbeiter in den neu gestalteten Arbeitsprozessen ihren Arbeitsrhythmus tatsächlich eher variieren als ihre Kollegen in den konventionellen Arbeitsformen dieser Betriebe.

Ein Einfluß auf die zeitliche Steuerung des Arbeits- und Leistungsrhythmus bedeutet für die Arbeiter einerseits die Möglichkeit, durch Steigerung oder Verringerung der eigenen Leistungsabgabe sich besser an die betrieblichen Leistungsnormen anpassen, andererseits dadurch auch Erholphasen einlegen zu können, um ihre physische und psychische Leistungsfähigkeit wieder herzustellen. Derartige Verhaltensweisen und ihr Zusammenhang mit der (täglichen) Leistungskurve sind weitgehend bekannt. Aus den Befragungsergebnissen geht allerdings hervor, daß die Angelernten in den neuen Arbeitsformen nur sehr begrenzt zeitliche Spielräume in ihrem Arbeitsablauf wahrnehmen können. Eine Reihe von (fehlenden) Voraussetzungen und gegebenen Rahmenbedingungen der neuen Arbeitsformen behindert sie:

- o Pufferkapazitäten: In vielen der untersuchten Fälle sind die Puffer zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen und/oder zu den vor- bzw. nachgelagerten Arbeitsprozessen zu gering. Eine individuell gesteuerte Leistungsabgabe führt zwangsläufig zu Problemen im Produktionsablauf.
- o Technisch-organisatorisch bedingte Arbeitsunterbrechungen: Mängel in der Materialbereitstellung oder im Werkstück-Transportsystem behindern nicht nur eine hohe Leistungsabgabe, sondern "zerstören" die von dem einzelnen Arbeiter oder der Gruppe aufgebauten Zeitpolster und auch die Steuerung des individuellen Arbeitsrhythmus.
- o Intransparenz der Zeitvorgaben und des Arbeitswechsels: Umsetzungen, Stückzahländerungen, Typen- und Variantenwechsel etc. sind für die Arbeiter weder vorhersehbar noch kalkulierbar, so daß sie bei der Nutzung der zeitlichen Dispositionsspielräume diese vielfältigen Veränderungen nicht entsprechend berücksichtigen können. Die Folgen sind psychische Verunsicherung, zeitweilig überhöhtes Arbeitstempo und Arbeitshetze.

- o Geringe sachliche Dispositionsmöglichkeiten: Aufgrund der starr festgelegten Arbeitsmethoden und -techniken (bei fehlenden breiten Qualifizierungsmaßnahmen für die Angelernten) können die Arbeiter keine von ihnen als geeigneter eingeschätzte, individuelle Arbeitsweise entwickeln, um z. B. Zeitpolster zu schaffen. Sie müssen vorwiegend ablaforientiert arbeiten, andere Formen der Bewegungsoptimierung zur Steigerung ihrer Leistung oder zu ihrer Entlastung können sie nur schwerlich unter diesen Bedingungen entwickeln.
- o Disziplinarischer und sozialer Druck: Vor allem bei Gruppenentlohnung und "Kooperationszwang" ergeben sich Konflikte unter den Arbeitern und Verhaltensunsicherheiten gegenüber ihren Vorgesetzten. Die Nutzung zeitlicher Spielräume bringt dem einzelnen Arbeiter unter bestimmten Bedingungen eher Nachteile (Umsetzung, Beschäftigung mit zusätzlichen Nebenarbeiten u. ä.).

Die genannte Mängel und die Existenz spezieller Rahmenbedingungen verhindern also, daß die Arbeiter ausreichende zeitliche Dispositionsspielräume für ihre Leistungsabgabe und als Gesundheitsschutz nutzen können. Die neuen Arbeitsaufgaben und die damit verbundenen zeitlichen Spielräume haben nicht dazu beigetragen, daß die Arbeiter die betrieblichen Leistungsnormen so bewältigen können, daß sie nicht unter dem Eindruck stehen, unter einem hohen Arbeitstempo arbeiten zu müssen. Vielmehr beklagt die Mehrheit der in den neuen Arbeitsformen eingesetzten Arbeiter das hohe Arbeitstempo. Damit verbinden sich einschneidende Risiken für ihre kurzfristige und langfristige Reproduktion. Sie fühlen sich nach der Arbeit sowohl körperlich als auch geistig-nervlich abgespannt und viele von ihnen sind auch angesichts der jetzigen Leistungsanforderungen der Meinung, daß sie diese in einem höheren Lebensalter nicht mehr oder nur sehr schwer schaffen können.

Schließlich sollte auch nicht übersehen werden, daß angesichts des hohen Arbeitstempos und der begrenzten zeitlichen Disposition am Arbeitsplatz den Arbeitern kaum ausreichend Zeit zur Verfügung steht, um ihren Betriebsrat aufzusuchen. Auch daraus resultiert die hohe Uninformiertheit der Arbeiter über die Aktivitäten ihres Betriebsrates (vgl. Kap. IV).

c) Arbeitsplatzwechsel in den neuen Arbeitsformen

Umsetzungen innerhalb betrieblicher Arbeitsprozesse (Pressenstraße, Endmontage, Prüfbereich etc.) und zwischen verschiedenen Prozessen sind konkreter Ausdruck des betrieblichen Interesses an flexiblem Arbeitseinsatz. Mit personellen Umsetzungen reagiert ein Betrieb auf Schwierigkeiten im Produktionsablauf (z. B. bei technisch-organisatorischen Störungen, Fehlzeiten oder Fluktuation) sowie auf spezifische Marktbedingungen (Rekrutierungsprobleme am Arbeitsmarkt, quantita-

tive Veränderungen am Absatzmarkt); gleichzeitig kann ein Betrieb durch Umsetzungen das menschliche Arbeits- und Leistungsvermögen breiter nutzen.

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die Auswirkungen der betrieblichen Umsetzungspraxis auf die Arbeiter mehrfach angesprochen. In diesen Abschnitten wurden die Umsetzungsfolgen arbeitergruppen-, maßnahmen- oder betriebsbezogen behandelt. Um Wiederholungen zu vermeiden, sollen die Reaktionen der Arbeiter gegenüber Umsetzungen eher grundsätzlich und zusammenfassend dargestellt werden.

Umsetzungen sind kein typisch neues Merkmal der untersuchten Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen, sie finden auch in konventionellen Organisationsstrukturen der Arbeit statt. Neu sind vielmehr die besonderen Bedingungen und Arbeitsanforderungen, unter denen die Arbeiter den Arbeitsplatz wechseln müssen. Der Arbeitsplatzwechsel wurde bei konventioneller Fließarbeit (als typische Vorform der von uns untersuchten Maßnahmen) hauptsächlich angeordnet, um einen kontinuierlichen Produktionsablauf herzustellen und zu sichern; dies gilt ebenso und unverändert für die Mehrzahl der neuen Maßnahmentypen. (Hier- von ausgenommen sind die Gruppenarbeit im Betrieb C und weitgehend auch die Einzelarbeitsplätze des Typs IV.) In den neuen Arbeitsformen kommt hinzu, daß das betriebliche Interesse an der Errichtung flexibler Arbeitsprozesse sich konkret in einem permanenten und z. T. raschen Wechsel von Personalaufstockung und Personalverdünnung in diesen Bereichen niederschlägt. (Das betriebliche Interesse ist letztlich weniger direkt auf einen Arbeitsplatzwechsel als Basis von Belastungsabbau, Erwerb höherer Qualifikationen etc. bezogen; entscheidend ist das Interesse an der Bewältigung eines variierenden Produkt- ausstoßes und des Absentismus!) Entsprechend setzt dies auf seiten der Arbeiter eine hohe Umsetzungsbereitschaft und -fähigkeit voraus. Außerdem treten in den neuen Arbeitsformen einzeln oder kombiniert spezielle Merkmale wie z. B. Typen- bzw. Variantenwechsel, erweiterter Arbeitsumfang/-inhalt und heterogene Tätigkeiten an den einzelnen Arbeitsplätzen auf, so daß die an Umsetzungen beteiligten Arbeiter vergleichsweise größeren Arbeits- und Leistungsanforderungen ausgesetzt sind als in den konventionellen Arbeitsformen.

(1) Daß Arbeitsplatzwechsel an sich kein typisch neues Merkmal der veränderten Arbeitsformen ist, geht auch aus den Angaben der Befragten hervor, wonach der Anteil der Arbeiter, die in und zwischen den Arbeitsbereichen wechseln, gleich groß ist: Sowohl in den konventionellen als auch neugestalteten Arbeitsformen sind jeweils knapp zwei Drittel der Befragten am Arbeitsplatzwechsel beteiligt. Lediglich in zwei von siebzehn untersuchten Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen sind - nach eigenen Aussagen - fast alle Arbeiter an betrieblichen Umsetzungen beteiligt (Maßnahmen A 11, Schweißstraße und H 82, Endmontage von Elektrogeräten). In allen anderen Fällen zeichnet sich die Personaleinsatzpolitik dadurch aus, daß ein Teil der Belegschaft permanent

von Umsetzungen betroffen ist, der andere Teil jedoch verbleibt über einen größeren Zeitraum hinweg an einem "Stammplatz". Dies allein führt schon, wie aus den Einzelinterviews und Gruppendiskussionen mit den Arbeitern hervorgeht, zu sozialen Konflikten und Spannungen zwischen den Betroffenen. Da Umsetzungen Belastungswechsel, Mehrfachqualifizierung etc. ermöglichen, aber zugleich zusätzliche Anforderungen und Risiken bedeuten, sind die gegensätzlichen Auswirkungen auch in den neuen Arbeitsformen ungleich auf die Arbeiter verteilt.

Die Betriebe haben bei der Neugestaltung ihrer Arbeitsprozesse keine flankierenden Maßnahmen, wie beispielsweise eine systematische breite Qualifizierung oder finanzielle Ausgleiche bereitgestellt; dadurch wurden auch keine günstigen Voraussetzungen für die Umsetzungsbereitschaft und -fähigkeit der Arbeiter geschaffen. Das betriebliche Interesse an flexiblen Arbeitsprozessen geht voll zu Lasten des Arbeitsklimas (Zerreißens von Gruppen, Stigmatisierung als - häufig umgesetzte - "Rand"-arbeitskraft etc.) und produziert ungleich verteilte Bedingungen für Belastungswechsel und -abbau sowie Leistungsabgabe.

In den meisten Fällen sind die Umsetzungen weder systematisch organisiert, noch wurden den Arbeitern Möglichkeiten zur Mitsprache oder gar Absprache unter den Kollegen eingeräumt. Zwar wollten die Betriebe ursprünglich mit der Errichtung flexibler Arbeitsprozesse vielfach auch einen systematischen Arbeitsplatzwechsel einführen; dieses Ziel wurde aber in den neuen Arbeitsformen nur in Ausnahmefällen erreicht (17) (vgl. Kap. II und III). Es schlug u. a. fehl, weil die betrieblichen Anlernaufwendungen zu gering waren, vom Arbeitsplatzwechsel kein "Lohnanreiz" ausging und die Arbeiter sich bei Umsetzungen zusätzlichen Belastungen und Risiken ausgesetzt fühlten (z. B. Habitualisierungsschwierigkeiten, Einkommensverluste, Unfallgefahren).

Die Umsetzungen betreffen in den neuen Arbeitsformen nur einen Teil der Arbeiter. Ihre Umsetzung geschieht weiterhin auf Anordnung der Vorgesetzten; außerdem ist der Zeitpunkt des Arbeitsplatzwechsels für die Betroffenen intransparent, er kommt häufig "unverhofft", so daß diese Arbeiter ihre Leistungsabgabe nicht entsprechend der zu erwartenden Umsetzungen einrichten und individuell steuern können.

Der überragende Einfluß der Vorgesetzten auf die Umsetzungspraxis blieb in den neuen Arbeitsformen erhalten. Die Umsetzungen werden nicht von den Arbeitern selbst geregelt. Auch wurden keine umfassenden Möglichkeiten zur Mitwirkung und -sprache institutionalisiert (vgl. hierzu die rechtlichen Voraussetzungen und die internationalen Experimente in: Stein, Reisacher 1980). Auf diesem Hintergrund wenden die Vorgesetzten ihre traditionellen Selektionskriterien bei Umsetzungen an; auch hier zeigen sich die - je nach betrieblichen Bedingungen gegensätzlichen - Auswirkungen auf die Arbeiter:

- o In neuen Arbeitsformen, in denen eine Lohngruppe vorherrscht, sind in der Regel die - in der Sicht der Vorgesetzten - leistungsstärkeren Arbeiter an Umsetzungen beteiligt (bzw. die Beschäftigten, die die

Vorgesetzten im Interesse der Sicherung des Produktionsablaufs an mehreren Arbeitsplätzen angelernt haben, denen sie also eine entsprechend höhere Qualifizierungsbereitschaft zutrauen). Ihre leistungsschwächeren Kollegen verbleiben an einem "Stammplatz". Diese Umsetzungspraxis gilt vor allem für die Maßnahmetypen III (Modifikation von Fließarbeit durch entkoppelte Fließarbeitsplätze), IV (Auflösung von Fließarbeit durch Errichtung von Einzelarbeitsplätzen) und zum Teil auch V (Wechsel von den Einzelarbeitsplätzen an die Transferstraße, vgl. Kap. II).

- o Dagegen sind in neuen Arbeitsformen mit sehr heterogenen Arbeitsanforderungen, verbunden mit einer entsprechenden Lohngruppendifferenzierung, überwiegend die Arbeiter in den unteren Lohngruppen an Umsetzungen beteiligt, d. h. die Spezialisten, die Qualifiziertesten blieben an "ihren" Arbeitsplätzen. Die weniger leistungsfähigen, im allgemeinen geringer eingestuften Arbeiter, werden am ehesten auch für andere Arbeitsprozesse freigegeben, sie sind für die Vorgesetzten "entbehrlich" oder werden auch am ehesten "abgeschoben" (d. h., daß bei diesen Arbeitern die Umsetzung zur Versetzung umschlagen kann). Eine solche Umsetzungspraxis findet vor allem in den Arbeitsprozessen des Typs I (traditionelle Gruppenarbeit) und des Typs II (Modifikation von Fließarbeit durch veränderten Arbeitseinsatz) statt.

Die Angaben der Arbeiter über ihre Beteiligung oder Nichtbeteiligung an der betrieblichen Umsetzungspraxis machen aber auch folgendes deutlich: Ältere und jüngere, deutsche und ausländische Arbeitskräfte sind in ähnlichem Umfang an Umsetzungen beteiligt. In dieser Hinsicht kann man also nicht davon ausgehen, und dies gilt auch im speziellen für die einzelnen Maßnahmen, daß deutsche oder jüngere Arbeitskräfte sich - in der Sicht der Vorgesetzten - besonders gut für Umsetzungen eignen oder auch umgekehrt. Vielmehr zeigt dies, daß die Vorgesetzten den Arbeitseinsatz in erster Linie an technischen und arbeitsorganisatorischen Notwendigkeiten, am individuellen Leistungsvermögen oder an den vorhandenen Mehrfachqualifikationen festmachen und weniger an sozialstatistischen Merkmalen der Betroffenen.

(2) Die Auswirkungen von Umsetzungen auf die Reproduktion von Arbeitskraft sind ambivalent: Auf der einen Seite können durch Arbeitsplatzwechsel einseitige Belastungen verhindert werden; der Erwerb einer Mehrfachqualifikation eröffnet den Zugang zur Stammebelegschaft (breitere Nutzungsmöglichkeit) und somit ergibt sich auch eine größere Arbeitsplatzsicherheit; das Monotoniegefühl kann abgebaut werden; Hilfestellungen für Leistungsschwächere werden möglich und können zur Verbesserung des sozialen Klimas beitragen u. v. m. Auf der anderen Seite bringen Umsetzungen aber für die Betroffenen auch Risiken mit sich. So z. B. verringerte Möglichkeiten zur Habitualisierung der individuellen Arbeitsweise; Begrenzung der zeitlichen Dispositionsspielräume; Leistungseinbußen, etwa bei Einzelentlohnung; Unfallgefährdung

wegen unterschiedlicher Anforderungen an das individuelle Sicherheitsverhalten.

Dem entspricht auch eine ambivalente Grundhaltung der Arbeiter. Auf diesem Hintergrund haben wir sie danach befragt, ob sie aufgrund ihrer Erfahrungen mit der betrieblichen Umsetzungspraxis eher Vorteile oder eher Nachteile für sich sehen. Dabei wird folgendes deutlich: In den zum Vergleich untersuchten konventionellen Arbeitsformen werden die Umsetzungen weitaus eher positiv beurteilt als in den neu gestalteten Arbeitsformen. Die Arbeiter in den konventionellen Arbeitsformen registrieren, gerade aufgrund ihrer im allgemeinen kurzzyklischen Arbeitsanforderungen, in geringerem Umfang Schwierigkeiten, wenn sie unter diesen Bedingungen ihren Arbeitsplatz wechseln müssen. Demgegenüber wird der Arbeitsplatzwechsel in den neu gestalteten Arbeitsprozessen von über der Hälfte der Befragten abgelehnt. Sie empfinden zusätzliche Belastungen auf sich zukommen. Deshalb würden sie gerade unter den gegebenen Merkmalen der neuen Arbeitsformen lieber ständig am selben Arbeitsplatz arbeiten, um besser mit längeren Arbeitszyklen, Typen- bzw. Variantenwechsel oder den hohen betrieblichen Leistungserwartungen fertig zu werden.

Die sehr hohe Ablehnung des Arbeitsplatzwechsels wird wesentlich bedingt durch eine Reihe von Mängeln bei der Einführung neuer Arbeitsformen. Grundsätzlich wurden keine neuen Akzente für Arbeitsbewertung und Lohnfindung gesetzt, obwohl Umsetzungen von den Arbeitern breitere Kenntnisse und/oder zumindest Fertigkeiten erfordern. Damit ist der Arbeitsplatzwechsel vor allem unter dem Aspekt des Einkommens problematisch. Er ist entweder einkommensneutral (z. B. bei Gruppenentlohnung) oder gar einkommensgefährdend (Einzelakkord). Hinzu kommen die o. g. Belastungen und Risiken für die Betroffenen. Die betriebliche Umsetzungspraxis wird deshalb in der Sicht der Arbeiter negativ eingeschätzt. Umsetzungen werden häufig als "Strafe" oder Willkür der Vorgesetzten angesehen und weniger als Möglichkeit für Belastungswechsel, Monotonieabbau, Höherqualifizierung etc.

Bei der Errichtung neuer Formen von Arbeit ist es also nicht gelungen, in umfassender Weise Voraussetzungen und Bedingungen zu schaffen, die zur Verbesserung der individuellen Umsetzungsbereitschaft und -fähigkeit beitragen könnten.

2. Kooperation in den neuen Arbeitsformen

Die Aufhebung kurzzyklischer Tätigkeiten, die Beteiligung an Entscheidungen, die gemeinsame Disposition über den Arbeitsablauf, das Lernen durch Rotation etc. spielen in den meisten (politisch-)normativen und wissenschaftlich-(normativen) Ansätzen zur Humanisierung der Arbeit eine wesentliche Rolle. (Vgl. Kap. I und Altmann, Düll 1980, S. 25 f.) Sie werden insbesondere in Maßnahmen zur Gestaltung von Gruppenarbeit, Arbeitsplatzwechsel etc. zu realisieren versucht. Er-

möglichung und/oder Verbesserung von Kooperation/Zusammenarbeit kann nach diesen Ansätzen als ein Indikator für humanere Arbeit gelten.

Trotzdem wurde dem Problem der Zusammenarbeit (innerhalb der einzelnen Arbeitsprozesse und zwischen Arbeitsbereichen) und ihren technischen, organisatorischen und sozialen Voraussetzungen in den zahlreichen Modellmaßnahmen und ihren Analysen nur selten besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Unter den konkreten technisch-organisatorischen Gestaltungskriterien spielen primär solche eine Rolle, die Lernprozesse für mehrere Arbeitsaufgaben und damit Rotation erlauben oder aber organisatorische Formen, die "Teilautonomie" oder gemeinsame Arbeitsdisposition ermöglichen. Positiv oder negativ intervenierende Einflußgrößen, vor allem aber auch die Reproduktionsfolgen für die Arbeiter (also auch ihre Reproduktionsinteressen) werden selten herausgearbeitet. Die Arbeitswissenschaften im engeren Sinne gehen kaum auf Kooperationsprobleme ein; die Sozialwissenschaften bringen überwiegend formale oder normative Konzepte ein ("teilautonome Gruppen", "Partizipation" u. ä.). Die Bedingungen und Probleme der Kooperation lassen sich in der Literatur, trotz ihres hohen Stellenwertes in der Diskussion, selten erkennen (18).

In den von uns untersuchten betrieblichen Maßnahmen zur Gestaltung neuer Arbeitsformen steht die Herstellung von verbesserten Kooperationsbedingungen nur in Ausnahmefällen ausdrücklich im Vordergrund. Zentral aber ist, daß in neugestalteten Arbeitsformen auch kooperative Leistungen abgefordert werden (19). Eine Vielzahl der Gestaltungsmaßnahmen geht darauf hinaus, neben der sachlich-inhaltlichen Leistung auch die menschliche Kooperationsfähigkeit besser nutzen zu können. Die Anforderungen an Zusammenarbeit spiegeln sich in verschiedenen Perspektiven wider: teamartige Kooperation auf der Basis unterschiedlicher, individueller Kenntnisse und Fertigkeiten; spontane Kooperation auf gleichem, fachlich verhältnismäßig niedrigem Niveau; Bereitschaft zur Abstimmung des individuellen Arbeitsrhythmus mit den Gegebenheiten und Problemen der vor- und nachgelagerten Arbeitsplätze etc.

Hingegen fanden sich in den untersuchten Maßnahmen keine Gestaltungsformen, die sich auf eine gemeinsame kooperative Arbeitsdisposition im weiteren Sinne richteten; z. B. wurden den Arbeitern keine Partizipationsmöglichkeiten, Mitbestimmung u. ä. eingeräumt. Als Instrumente, die die Kooperation steuern, sichern und kontrollieren sollten (also von betrieblicher Seite als Voraussetzungen von Kooperation betrachtet werden), galten insbesondere die Lohngestaltung, der selbstgesteuerte Arbeitsplatzwechsel inklusive des Lernens von Tätigkeiten "vor Ort".

Insgesamt ist festzuhalten, daß Kooperation als Leistung eine große Rolle für die Betriebe und die Arbeiter spielt; die Kooperationsbedingungen werden aber von den Betrieben bei der Gestaltung neuer Arbeitsformen nur sehr begrenzt berücksichtigt. Die Arbeiter sehen in guter Kooperation beträchtliche Vorteile für Belastungsabbau und solidarisches Verhalten, beurteilen die Kooperationsanforderungen unter den

gegebenen Bedingungen aber häufig als stark belastend. Hierzu greifen wir einige Zusammenhänge eher exemplarisch heraus und fragen vor allem nach den Voraussetzungen und Effekten von Kooperation für eine positive oder negative Einschätzung der individuellen Situation im Arbeitsprozeß und nach den kooperativen Bedingungen der Leistungserbringung.

a) Kooperation zwischen Arbeitsbereichen

Nur ein sehr geringer Teil der Befragten steht bei seiner Arbeit mehr oder weniger häufig mit Kollegen in Kontakt, die in anderen Arbeitsprozessen beschäftigt sind. Hierunter fallen insgesamt die Beschäftigten der traditionellen, teamartig kooperierenden Arbeitsgruppen des Betriebs C (Maschinenbau, überwiegend Facharbeiter), außerdem Arbeiter, die in den neuen Arbeitsformen Schlüsselpositionen einnehmen (zum Beispiel Einrichter, Instandhalter) oder von ihrer speziellen Arbeitsaufgabe her Kontakt mit anderen betrieblichen Abteilungen aufnehmen müssen (Materialbereitsteller mit Lager/Magazin, Kontrolleure mit der Qualitätsstelle). In den meisten Fällen bestehen aber keine arbeitsmäßigen Kontakte mit anderen Bereichen. Die Kooperationsleistungen beziehen sich lediglich auf den engeren Arbeitsbereich, ähnlich wie in den konventionellen Arbeitsformen der untersuchten Betriebe.

Die Begrenzung der arbeitsmäßigen Beziehungen auf einen Arbeitsprozeß bedeutet zwar, daß zusätzliche und das heißt belastende und nicht durch Lohn abgeglichene Kooperationsleistungen von den Arbeitern nicht erbracht werden müssen. Auf der anderen Seite stellt die Begrenzung der Kooperation einen Mangel dar, weil an die Arbeiter in den neuen Arbeitsformen Anforderungen gestellt werden, deren Bewältigung kooperative Beziehungen zu anderen Arbeitsgruppen oder -prozessen geradezu voraussetzen: Bei der Bewältigung der neuen Arbeits- und Leistungsanforderungen erwachsen für die Arbeiter Schwierigkeiten und Nachteile für ihre Reproduktionssicherung, die auch auf die geringen "Außenbeziehungen" zurückzuführen sind. So sind beispielsweise die Möglichkeiten zur individuellen Disposition am Arbeitsplatz oder zur kollektiven Steuerung und Variation der Leistungsabgabe gefährdet, wenn diesen Arbeitern keine (oder nur diffuse) Informationen über Störungen/Veränderungen in den vorgelagerten Arbeitsprozessen oder über Materialengpässe vorliegen und ihnen keine Koordinationsmöglichkeiten mit anderen betrieblichen Instanzen eingeräumt werden (zum Beispiel über das Auffüllen und den Abbau von Puffern zwischen Arbeitsgruppen und -prozessen). Darüber hinaus bleibt die "vor Ort" erworbene Qualifikation arbeitsplatz- bzw. prozeßspezifisch. Aufgrund fehlender Kooperation und fehlenden Kontakts mit anderen Bereichen wird weder Verständnis für die Probleme anderer Arbeitsgruppen noch für die Bewältigung von (belastenden, störenden) Folgewirkungen für die eigene Arbeit ermöglicht. Außerdem verhindern die geringen Kontaktmöglichkeiten Absprachen über die Leistungsabgabe, die Vertre-

tung gemeinsamer Interessen u. a. oder schlichtweg den Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen während der Arbeitszeit.

Da derartige Kooperationsmöglichkeiten weitgehend nicht gegeben sind, die "Außenbeziehungen" auch weiterhin über die Vorgesetzten laufen, kommen bestimmte mögliche Auswirkungen der neuen Arbeitsformen, zum Beispiel die Chance, den Arbeitsablauf zeitlich zu steuern, für die betroffenen Arbeiter nur begrenzt oder in speziellen Arbeitsphasen überhaupt nicht zum Tragen.

Festzuhalten bleibt, daß bei der Neugestaltung der Arbeitsformen keine neuen Akzente bezüglich der Kooperation (der Arbeiter) mit anderen Arbeitsbereichen gesetzt wurden. Deswegen müssen wir uns im folgenden auf die "interne" Zusammenarbeit und deren Bedeutung für die Arbeiter beschränken.

b) Kooperation innerhalb der neuen Arbeitsformen

(1) Kooperation bei Gruppenarbeit: In den Konzepten zu einer Humanisierung der Arbeit wird der Errichtung "teilautonomer Gruppen" eine zentrale Bedeutung beigemessen. Insbesondere sollte den Arbeitsgruppen die Möglichkeit eingeräumt werden, sachlich und zeitlich über ihren Arbeitsablauf disponieren zu können und in Eigenregie kooperative Beziehungen aufzubauen (20). - Inwieweit derartige Konzepte von den Betrieben verwirklicht wurden, haben wir am Beispiel eines Großbetriebes der EBM-Industrie (Gruppenbesetzung an Pressen, Maßnahme A 12) und eines mittelgroßen Maschinenbaubetriebes (Facharbeiter-Montagegruppen, Maßnahmen C 25 und 27) gezeigt.

Im Vergleich zu den Beschäftigten in anderen innerbetrieblichen Arbeitsprozessen und anderen Betrieben, bevorzugen die (Fach-)Arbeiter des Betriebes C die Gruppenarbeit. Dabei sind die den einzelnen Gruppen primär aufgrund ihrer Qualifikation und Arbeitsaufgabe eingeräumten sachlichen und zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten die wesentliche Ursache für die weitgehend positive Beurteilung der Kooperationsbeziehungen. Indem die Arbeiter aktiv in die Arbeitsverteilung eingeschaltet werden, versuchen sie, die Arbeiten zu erhalten, in denen sie sich versiert und sicher fühlen und die ihnen auch "locker von der Hand gehen", was vor allem auch bedeutet, daß sie ihren eigenen Arbeitsrhythmus, ihre individuelle Leistungsabgabe nach Art und Intensität, in gewissen Grenzen steuern können. Außerdem können die Gruppen einen Ausgleich zwischen schwierigen/leichteren Arbeitsaufgaben oder besser/schlechter bewerteten Arbeiten treffen, was entweder durch eine informelle Abrechnungspraxis oder durch die Entlohnungsform (z. T. Zeitlohn) begünstigt wird. Als weiteres Merkmal kommt hinzu, daß die personelle Besetzung der Gruppen stabil gehalten wird; Um- und Versetzung einzelner Gruppenmitglieder finden in der Regel nicht statt. Dadurch sind insgesamt gute Voraussetzungen für positive Kooperationsbeziehungen und Reproduktionseffekte geschaffen, was auch von den betroffenen Facharbeitern besonders hervorge-

hoben wurde (z. B. bessere Möglichkeiten zum Mitziehen von Kollegen, die aus gesundheitlichen oder motivationalen Gründen einen "schlechten" Tag haben; bessere Verhandlungsposition gegenüber dem Betrieb wegen "teilautonomer" Steuerung der Arbeitsabläufe; größere Chancen zur gegenseitigen Höherqualifizierung).

Auch der neugestalteten Arbeitsform im Betrieb A (Pressenstraße) lag das betriebliche Interesse zugrunde, in Form von Gruppenarbeit die menschliche Kooperationsfähigkeit besser nutzen zu können. Im Gegensatz zur Gruppenarbeit im Betrieb C sind in der Pressenstraße überwiegend qualifiziert Angelernte eingesetzt, außerdem sind die an sie gestellten Kooperationsanforderungen begrenzter: Im Fertigungsablauf werden von den Pressenhelfern in erster Linie Leistungen erwartet, die durch den maschinellen Ablauf bedingt sind und auf "Anordnung" geschehen (Beschicken der Maschinen, Einlege- und Transportarbeiten). Kooperation erfolgt insoweit, als auf die mehr oder weniger expliziten Hinweise oder Weisungen der Pressenführer oder "ersten Leute" einzugehen ist. Des weiteren nutzt der Betrieb die vorhandene Kooperationsfähigkeit aber beim Umrüsten der Pressen (in Form einer teamartigen Kooperation) und zur Koordination des Transports der Preßteile aus den vorgelagerten und zu den nachgelagerten Bereichen.

Diese betrieblichen Kooperationsanforderungen setzen Arbeitsbedingungen voraus, die die Arbeiter zu kooperativem und solidarischem Handeln befähigen. Gerade diese Bedingungen zur Heranbildung einer optimalen und spontanen Zusammenarbeit innerhalb der Gruppen sind aber nicht gegeben: Die zeitlichen und sachlichen Dispositionsmöglichkeiten sind wegen des kurzzyklischen, vom Maschinentakt bestimmten Arbeitsrhythmus sehr begrenzt und lediglich auf die Arbeiter in den Schlüsselpositionen übertragen, was nach Aussagen der Betroffenen besonders belastend für das Gruppenklima ist; die Gruppenmitglieder sind von der Eingruppierung und vom Tätigkeitsniveau her gespalten in Kern- und Randbelegschaft, daraus resultieren sehr unterschiedliche Vorstellungen über Leistungsabgabe und -variation; wegen der häufigen Veränderungen der Typen- und Seriengröße verliert der einzelne Arbeiter die Übersicht über seine jeweils erbrachte Leistung; schließlich wird die personelle Besetzung der einzelnen Gruppen laufend verändert, ein eingespielter Kooperationsrhythmus kann unter diesen Bedingungen nicht stattfinden. Damit ist eine schlechte Basis für solidarisches Handeln und auch für die Kooperationsbereitschaft der Arbeiter geschaffen worden.

(2) Kooperation bei modifizierter Fließarbeit (21): Mit der Modifikation konventioneller Fließarbeit verbindet sich das betriebliche Interesse, die Vorteile eines räumlich, zeitlich und sachlich abgestimmten Arbeitsprozesses aufrechtzuerhalten, gleichzeitig aber die (Störungen ausgleichende) Kooperationsfähigkeit menschlicher Arbeit zu nutzen. Hierzu wurden neue Arbeitsformen errichtet, die wir dem Typ II (Modifikation von Fließarbeit durch veränderten Arbeitseinsatz) und

Typ III (Modifikation durch Entkoppelung der Arbeitsplätze) zugeordnet haben.

Die Nutzung menschlicher Kooperationsfähigkeit erfolgt dabei in betrieblicher Sicht unter zwei sich ergänzenden Gesichtspunkten: Zum einen werden Kooperationsleistungen gefordert, damit die Fließarbeit kontinuierlich abläuft und die diversen Probleme bei Produkt- und Serienveränderungen bzw. -wechsel besser bewältigt werden können. Unter diesen Bedingungen wird von den Arbeitern eine entsprechende Anpassung des individuellen Arbeitsrhythmus an den jeweiligen Arbeitstakt der Gruppe oder des Bandabschnittes erwartet, ebenfalls die (vor allem zeitliche) Koordination der eigentlichen "Hauptaufgabe" mit den Neben- und Zuarbeiten (z. B. einen geeigneten Zeitpunkt zu finden, um Vormontagearbeiten, Materialversorgung, Nacharbeiten bei Produktfehlern oder Wartungsarbeiten einzuschieben). Zum anderen wird Kooperationsfähigkeit bei der Behebung von Störungen, Engpässen oder unzureichend aufgefüllten bzw. bei überfüllten Puffern benötigt. In solchen Situationen müssen die Betroffenen spontan und gezielt zusammenarbeiten, um die Kontinuität des Arbeitsablaufes wieder herzustellen. Die Kooperationsleistungen werden in den untersuchten Fließorganisationen entweder über Einzelentlohnung (Maßnahmen G 73, H 82 und H 83) oder Gruppenentlohnung (A 11, B 52 und E II 43) gesteuert und kontrolliert.

Die Befragung zeigt, daß der Entlohnungsform - neben anderen Merkmalen der Arbeitssituation - eine wesentliche Bedeutung bei der Beurteilung der Zusammenarbeit in Fließorganisationen zukommt. Ist (entkoppelte) Fließarbeit mit Einzelentlohnung kombiniert, so beinhaltet dies im Prinzip zahlreiche Vorteile gegenüber der konventionellen Fließarbeit, was auch von den betroffenen Arbeiterinnen in diesen neuen Arbeitsformen hervorgehoben wurde: Die zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten am Arbeitsplatz haben sich vergleichsweise verbessert; die Abhängigkeit des individuellen Arbeitsrhythmus von dem der Bandgruppe ist geringer, damit steigen die Chancen für Erholpausen; schließlich wird auch das Lohn-/Leistungsverhältnis für vorteilhafter erachtet. Diese Vorteile kommen aber nur zum Tragen, wenn die kooperativen Aufgaben, die an die Betroffenen gestellt werden, sich auf ein Minimum beschränken und sich vor allem einkommens- und leistungsmäßig nicht negativ auswirken.

Die betriebliche Nutzung und Honorierung der Einzelleistung bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der (entkoppelten) Fließarbeit tragen aber nicht zum Abbau kooperativer Arbeitsaufgaben bei; vielmehr treten zusätzliche Kooperationsanforderungen auf, vor allem als Folge der Entlohnungsform. Im freien Einzelakkord ergeben sich zwangsläufig recht massive Leistungsdivergenzen, die durch unterschiedliche subjektive Voraussetzungen (Leistungsanreiz und -motivation, Qualifikation, Industrieerfahrung u. ä.) wie auch technische und organisatorische Defizite (Mangel an Springern, ungleiche "Qualität" der Zeitvorgaben pro Arbeitsgang, Engpässe im Transport und in der Materialbe-

reitestellung) bedingt sind. Diese Leistungsunterschiede können aber mit den in diesen neuen Arbeitsformen installierten Zwischenpuffern nicht abgefangen werden. Die Puffer sind entweder zu gering kalkuliert (Maßnahme H 82), technisch zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht ausgereift (Maßnahme H 83) oder können wegen hohen Fehlzeiten in der Arbeitsgruppe nicht entsprechend genutzt werden (Maßnahme G 73); stattdessen müssen die Vorgesetzten zur Sicherung der Gesamtleistung und des Produktionsflusses zusätzliche Kooperationsanforderungen an die Arbeiterinnen stellen, etwa in Form eines Arbeitsplatzwechsels oder Übernahme von Nebenarbeiten. Derartige Kooperationsaufgaben zur Verstärkung des Produktionsflusses sind aber bei den Arbeiterinnen sehr unbeliebt, weil sie unter den Bedingungen des Einzelakkords mit Leistungseinbußen und deshalb auch mit Einkommensverlusten rechnen müssen. Außerdem bedeuten die zu erbringenden Kooperationsaufgaben eine belastende Mehrarbeit und sind Ursache sozialer Spannungen, da sie weder Bestandteil der Einzelentlohnung noch gleichmäßig von allen Beteiligten zu erbringen sind. Selbstinitiierte Wechsel oder Hilfestellungen der Kolleginnen sind unter diesen Entlohnungsbedingungen nicht zu erwarten.

Bei der Kombination von Fließarbeit und Gruppenentlohnung ist für die subjektive Beurteilung kooperativer Aufgaben mit entscheidend, ob der Zeit- bzw. Verdienstgrad "offen" oder eher "eingefroren" ist. Ist die Fließorganisation mit einem (Gruppen-)Festlohn kombiniert, werden die kooperativen Beziehungen und Reproduktionsfolgen von den Arbeitern weitaus günstiger beurteilt als unter den Bedingungen eines "offenen" Leistungslohns.

Insgesamt sehen die Arbeiter den Aufbau guter Beziehungen aber gefährdet durch die unzureichende Pufferung zwischen den Arbeitsplätzen und vor allem durch Störungen/Fraktionen im Arbeitsablauf, für deren kooperative Bewältigung die sachlichen Voraussetzungen fehlen - kein ausreichender und stetiger Informationsfluß; keine breite, d. h. grundlegende Qualifizierung etc. - und die im Rahmen der Neugestaltung der Arbeitsformen nicht angegangen wurden.

Treten technisch und arbeitsorganisatorisch bedingte Unterbrechungen und in deren Folge intensivierte Arbeitsphasen auf, so wirken die zusätzlichen Kooperationsanforderungen als Belastung. Unter Stückzahl- und Zeitdruck wird die Möglichkeit und Bereitschaft zur Kooperation immer geringer und darüber hinaus müssen die Betroffenen mit verstärkten disziplinarischen Eingriffen ihrer Vorgesetzten rechnen.

(3) Die sozialen Beziehungen bei Einzelarbeit: Mit Errichtung von Einzelarbeitsplätzen verbindet sich das betriebliche Interesse, die individuelle Arbeitsleistung isoliert abzufordern und Kooperation bei der Arbeitsausführung weitgehend auszuschließen. Hierzu wurden - im Vergleich zu den vorher vorhandenen Arbeitsformen - die Taktbindung aufgelöst und Arbeitsplätze mit deutlich erweitertem Arbeitsumfang gebildet. In den untersuchten neuen Arbeitsformen kennzeichnet dies die

Maßnahmen E I 41 (Montage von Aggregaten des Fahrzeugbaus, Zykluszeit zwischen 13 und 20 Min.), F 61 (Justage und Prüfung von Geräten der Unterhaltungselektronik, 8 Min.), F 62 (Vormontage von elektronischen Baugruppen, zwischen 1 und 30 Min.) sowie G 72 (Montage einer Baugruppe für Fernsprechvermittlungsanlagen, 45 bis 60 Min.).

Nur in Ausnahmefällen und dann diskontinuierlich müssen die an den Einzelarbeitsplätzen beschäftigten Arbeiter kooperative Leistungen erbringen; dabei handelt es sich in erster Linie um Anlern- bzw. Einarbeitungshilfen oder zusätzliche Kooperationsaufwendungen bei personellen Ausfällen (durch Fehlzeiten oder Fluktuation).

Die isolierte Arbeitsweise wird von den Befragten mehrheitlich akzeptiert. Sie ziehen die bestehende Einzelarbeit gegenüber einer Arbeitsform mit mehr kooperativen Beziehungen wie z. B. bei Fließ- oder Gruppenarbeit vor. Die besondere Bedeutung der Einzelarbeit liegt für die Betroffenen in der großen Unabhängigkeit von einem kollektiven Arbeitsrhythmus und von technischen oder arbeitsorganisatorischen Problemen (Schwierigkeiten im Werkstücktransport, Engpässe bei bestimmten Arbeitsgängen, Maschinenausfall etc.), wodurch eine selbständige Regulierung der Leistungsabgabe möglich wird. Insofern bei der Errichtung von Einzelarbeitsplätzen auch eine Einzelentlohnung eingeführt wurde (Maßnahmen F 61, F 62 und G 72), ist auch eine individuelle Steuerung der Einkommenshöhe gegeben.

Einzelarbeit bedeutet aber auch, daß solidarische Beziehungen entweder nicht aufgebaut werden oder gefährdet sind. Recht deutlich kommt dies bei den Arbeiterinnen zum Ausdruck, deren Einzelarbeit mit einem Einzelakkord verknüpft ist. Im Vergleich zu ihren Kolleginnen in den anderen untersuchten Arbeitsformen sehen sie viel weniger Möglichkeiten, gemeinsam ihre Interessen gegenüber den betrieblichen Instanzen besser durchsetzen zu könne. Auch vertreten sie die Meinung, daß ein Mitziehen leistungsschwächerer Kolleginnen unter den gegebenen Arbeitsbedingungen nicht möglich ist. Und schließlich geben sie auch die Meinung wieder, daß die Beteiligung an zusätzlichen kooperativen Aufgaben (Unterweisung neuer Kolleginnen durch "Halbierung" des eigenen Arbeitsplatzes, Kooperationsleistungen zum Ausgleich von Fehlzeiten u. ä.) stark belastend für ihre individuelle Gestaltung des Arbeitsrhythmus ist. Insofern sie an derartigen Aufgaben beteiligt sind, verstärkt sich ihr Eindruck, unter hohem Arbeitstempo oder in Arbeitshetze arbeiten zu müssen.

Um auf diesem Hintergrund ihren eigenen Arbeitsplatz und ihre individuelle Stellung im Betrieb zu sichern, müssen sie permanent eine hohe Leistung erbringen. In diesem Zusammenhang spielen für die Betroffenen die Merkmale und Arbeitsanforderungen eine bedeutende Rolle, die ihre individuelle Leistungsabgabe behindern, und dazu gehören auch kooperative und solidarische Leistungen.

(4) Fazit: Die positiven Auswirkungen von Kooperation für die Reproduktion sind in den neuen Arbeitsformen gefährdet, weil die Betriebe

zwar Kooperationsleistungen erwarten und abverlangen, andererseits aber bei der Neugestaltung der Arbeitsprozesse ungünstige Voraussetzungen und Bedingungen für kooperative Leistungsabgaben geschaffen bzw. weil die Betriebe traditionelle Arbeitsprobleme nicht in den Griff bekommen haben. Die nach Meinung der Arbeiter einschneidenden Hindernisse für die Erbringung kooperativer Leistungen sind: Neue Kooperationsformen (der Arbeiter untereinander) mit anderen Arbeitsbereichen sind bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse nicht berücksichtigt worden, so daß die Arbeiter keine Koordinationsmöglichkeiten mit anderen betrieblichen Bereichen (z. B. über das Auffüllen oder den Abbau von Puffern zwischen den Arbeitsbereichen, Informationen über Störungen/Veränderungen in den vorgelagerten Arbeitsprozessen, gemeinsame Absprachen über die Leistungsabgabe und die Vertretung gemeinsamer Interessen etc.) besitzen; laufende, an betrieblichen Interessen orientierte Personalverdünnung und Personalaufstockung ("Zerreißen von Gruppen") in den einzelnen Arbeitsprozessen verhindern Gruppenbindung, ein eingespieltes Kooperationsverhalten und solidarisches Verhalten überhaupt; Anlern- und Einarbeitungsaufwendungen gehen finanziell voll zu Lasten der Arbeitsgruppe oder des an der Unterweisung beteiligten Arbeiters; der Bestand an Springern wird für zu gering erachtet; der Kooperationsrhythmus wird in erster Linie durch den Produktionsfluß bestimmt (z. B. Behebung technisch-organisatorischer Probleme, kurzfristige Veränderung des Produktionsvolumens, Mehrarbeit nach Ausfallzeiten) und dies vor allem mit disziplinarischen Anordnungen. Die Arbeits- und Leistungsanforderungen pro Arbeitsplatz sind in der Sicht der Betroffenen teilweise sehr heterogen, so daß Erleichterungen und Belastungen ungleich verteilt sind und darüber soziale Auseinandersetzungen stattfinden.

Schließlich werden bei der betrieblichen Neugestaltung der Arbeitsformen zwei wichtige Voraussetzungen für gute Kooperationsbeziehungen nicht berücksichtigt. Kooperative Arbeitsbeziehungen und die Solidarität der Arbeiter werden ausschließlich über die Gesamtleistung oder die Entlohnungsform gesteuert, nicht aber über kooperative bzw. auf Kooperation bezogene zeitliche, personelle und vor allem sachliche Dispositionsmöglichkeiten der Arbeiter selbst. Größere sachliche Dispositionsspielräume wären aber eine wichtige Grundvoraussetzung für eine funktionierende Zusammenarbeit innerhalb der Arbeitsprozesse und würden auch neue Akzente für hierarchische Beziehungen setzen. Eine weitere Grundvoraussetzung für die Bewältigung der vielfältigen Kooperationsaufgaben wäre letztlich eine breitere, systematische Qualifizierung der Angelernten.

F. Stellung im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt

Die meisten der betrieblich initiierten "Humanisierungsmaßnahmen" vollziehen sich in Fertigungs- und Montagebereichen, in denen die qualifikatorischen Anforderungen dem Angelerntenniveau entsprechen. Die Konzentration auf die Angelerntenbereiche spielt nicht nur in unseren Fällen (vgl. ergänzend auch die Kurzfallstudien), sondern auch in öffentlich geförderten Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen eine wichtige Rolle. Zu den wesentlichen Risiken dieser Arbeitsgruppen gehören etwa die starke Betroffenheit von Versetzungs- und Entlassungsmaßnahmen, die Einstufung in die unteren Lohngruppen, die geringe Aussicht und Möglichkeit auf Weiterbildung und "Aufstieg", die geringen Chancen zur Vertretung und Durchsetzung ihrer Interessen etc. Des weiteren sind ihre Möglichkeiten für einen (freiwilligen) Betriebswechsel gerade dann risikoreich, wenn sie sich lediglich durch betriebspezifische Kenntnisse und Fertigkeiten positionell einigermaßen abgesichert haben. Betriebswechsel bedeutet für sie im allgemeinen immer Einstieg auf unterstem Niveau (hinsichtlich der Lohngruppenstruktur, der Arbeitsbedingungen etc.). Generell ist ihre Stellung auf dem Arbeitsmarkt im Vergleich zu Industriearbeitern mit beruflicher Ausbildung weitaus problematischer. Deswegen sind die mit der Neugestaltung ihrer Arbeitsaufgaben verbundenen qualifikatorischen und vor allem positionellen Effekte wichtig für ihre aktuelle und künftige Reproduktionssituation.

Auf diesem Hintergrund stellt sich zusammenfassend die Frage, ob und in welcher Weise durch die Neugestaltung der Arbeitsaufgaben sich in der Sicht der Arbeiter ihre innerbetriebliche Stellung verändert (verbessert) hat, und ob sie auch bessere Chancen auf dem (regionalen) Arbeitsmarkt sehen.

Diese Frage ist aber, von den Analysen der betrieblichen Veränderungsmaßnahmen (Kap. II) und den Befragungsergebnissen (s. u.) aus nachträglich betrachtet, zu speziell und "erwartungsfroh" formuliert. Denn im folgenden ist zu zeigen, daß die subjektive Einschätzung der Stellung im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt hauptsächlich von einzelbetrieblichen Bedingungen (zum Teil auch von den Besonderheiten des regionalen Arbeitsmarktes) einerseits und den individuellen Verhaltensweisen (der Vorgesetzten und Arbeiter) andererseits abhängt; dagegen sind Auswirkungen der betrieblichen Veränderungsmaßnahmen ("Humanisierungsmaßnahmen") für die Stellung im Betrieb und für die Chancen auf dem Arbeitsmarkt von sehr geringer Bedeutung.

1. Stellung im Betrieb

Die Einschätzung der individuellen Stellung im Betrieb wollen wir anhand zweier Kriterien nachprüfen: die Sicherheit der Arbeitsplätze (Angst vor Entlassungen) und die Zugehörigkeit oder Nicht-Zugehörigkeit zur betrieblichen Stammebelegschaft. Außerdem untersuchen wir

die "Aufstiegsmöglichkeiten", die die Arbeiter in ihren Betrieben sehen; der Begriff "Aufstieg" ist jedoch besonders für Angelernte unzutreffend, da er in erster Linie an "Berufskarrieren und Aufstiegsmodellen" ausgerichtet ist, die auf einer breiten fachlichen und systematischen Ausbildung und weiterführenden Qualifizierungsmaßnahmen aufbauen (z. B. bei Facharbeitern, Technikern oder Ingenieuren). Diese Voraussetzungen und Maßnahmen fehlen jedoch für Angelernte, so daß ihr "Aufstieg" sich lediglich auf das Erreichen einer höheren Lohngruppe oder eines belastungsärmeren, für die Angelernten attraktiveren, eines "besseren" Arbeitsplatzes beschränkt (22).

a) Sicherheit oder Unsicherheit der Arbeitsplätze

Die subjektive Beurteilung der Arbeitsplatzsicherheit erscheint von der Art und Durchführung der Veränderungsmaßnahmen bzw. deren Existenz überhaupt weitgehend unabhängig. Die Beschäftigten in konventionellen und neugestalteten Arbeitsformen sind in ähnlichem Umfang von der Sicherheit oder Unsicherheit der Arbeitsplätze im Betrieb überzeugt. Auch hat die Neugestaltung der Arbeitsprozesse nicht dazu geführt, daß die dort eingesetzten Arbeiter den Eindruck haben, an einem vergleichsweise sichereren Arbeitsplatz zu arbeiten. Daraus ist zu schließen, daß Arbeitsplatzangst oder die Vorstellung, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben, größtenteils von der subjektiven Einschätzung der gesamtbetrieblichen Entwicklung und der betrieblichen Personalpolitik beeinflusst wird; arbeitsorganisatorische Veränderungen im Sinne einer Humanisierung der Arbeit spielen dabei eine untergeordnete Rolle.

(1) Sicherer Arbeitsplatz: In vier von neun Betrieben ist die überwiegende Mehrheit der Befragten der Meinung, daß sowohl der eigene Arbeitsplatz als auch die Arbeitsplätze im Betrieb insgesamt verhältnismäßig sicher sind (Betrieb A, C, D - EBM Industrie und Maschinenbau - und E II - Straßenfahrzeugbau). Gemeinsam ist diesen Betrieben, daß zum Zeitpunkt unserer Untersuchung und in den Monaten zuvor kein größerer Personalabbau stattfand. Sehr unterschiedlich sind aber die (weiteren) Gründe, die für diese Einschätzung sprechen.

Als Zulieferer ist der Betrieb A sehr stark von den konjunkturell schwankenden Nachfragen seiner Großkunden abhängig. Als in diesem Betrieb die Arbeitsformen (Maßnahmen A 11 und A 12) und der Entlohnungsgrundsatz verändert wurden, bestand ein Einstellungsstop. Wachsende Nachfrage wurde mit Mehrarbeit und mit Umsetzungen zwischen den einzelnen Arbeitsprozessen bewältigt. Unter den belastenden Bedingungen von Überstunden und Sonderschichten entwickelte sich auf seiten der Arbeiter die (aktualitätsbezogene und deshalb in anderen Konjunktursituationen veränderbare) Einstellung, sichere Arbeitsplätze zu besitzen.

Auch im Betrieb C werden die eigenen Arbeitsplätze für relativ sicher gehalten. So urteilen vor allem die Facharbeiter in diesem Betrieb (Maßnahmen 22, 23, 25, 26 und 27). Ein großer Teil von ihnen hat die berufliche Grundausbildung in diesem Betrieb absolviert, so daß sie eine besondere betriebliche Bindung haben, die von betrieblicher Seite durch Weiterbildungsangebote und Unterstützungen bei Fortbildungsabsichten unterstrichen bzw. verfestigt wird. Vom Absatzmarkt dieses Betriebes geht ein starker Druck auf Spezialfertigungen und Produktinnovationen aus. Diese Anforderungen kann der Betrieb C insbesondere durch die sehr breite Qualifikation und Spezialisierung seiner Facharbeiter bewältigen, weshalb der Betrieb ein hohes Interesse an stabilen Arbeitsplätzen für diese Qualifikationsgruppen hat. Etwas anders sieht die Arbeitsplatzsicherheit für die qualifiziert Angelernten aus (Maßnahmen C 21 und C 24); ihre Arbeitsplätze sind bei konjunkturellen Veränderungen besonders gefährdet.

Fast alle Befragten im Betrieb D halten ihren eigenen Arbeitsplatz für sicher (23). Diese Einschätzung ist in erster Linie der Tatsache zuzuschreiben, daß die Arbeiter schon sehr lange diesem Betrieb angehören (der Durchschnitt liegt bei ca. acht Jahren). Die besondere Bedeutung der Dauer der Betriebszugehörigkeit ergibt sich einerseits aus der hohen Anfangsfluktuation in diesem Betrieb (die Arbeitsplätze und die Arbeitsumgebung sind unattraktiv), andererseits aus der betrieblichen Personalpolitik bei konjunkturellen und saisonalen Produktionsschwankungen: Der Kern der Produktionsaufgaben wird mit der Stammbesetzung bewältigt (z. T. auch Kurzarbeit); bei hoher Nachfrage werden kurzfristig zusätzliche Arbeitskräftepotentiale auf dem Arbeitsmarkt ausgeschöpft (Teilzeitarbeit, Hausfrauenschichten, Einsatz von Strafgefangenen etc.).

Die hohe Arbeitsplatzsicherheit im Betrieb E II erklärt sich in erster Linie mit der guten Auftragslage und der starken Expansion des Betriebes im Untersuchungszeitraum. In den vorangegangenen Jahren wurde der Personalbestand stark ausgebaut. Der Anteil der (im Handwerk oder in Kleinbetrieben ausgebildeten) Facharbeiter war bei dieser Einstellungsaktion außerordentlich hoch (nach Auskunft der betrieblichen Personalexperten nahezu 50 %). Aufgrund der guten Wirtschaftslage und der Neueinstellungen erscheinen zwar die Arbeitsplätze sicherer, gleichzeitig besteht aber angesichts des großen Arbeitskräfte-reservoirs (bei der vorhergehenden Einstellungskampagne lagen ca. dreimal soviel Bewerbungen aus dem sehr großen regionalen Einzugsgebiet vor wie Arbeitskräfte eingestellt wurden) für die Beschäftigten das Risiko, bei Minderleistung und Verhaltensmängeln sehr leicht ersetzbar zu sein.

(2) Unsicherer Arbeitsplatz: Über zwei Drittel der Befragten in den Betrieben B (Feinmechanik - Optik) und F (elektronische Geräte) sind der Meinung, daß es in nächster Zeit generell zu Entlassungen kommen kann; ebenfalls fürchten sie um ihren eigenen Arbeitsplatz. Für beide

Betriebe gab es zum Zeitpunkt der Untersuchung große Schwierigkeiten auf ihren Absatzmärkten. Für den Betrieb B ist die in- und ausländische Konkurrenz auf dem Absatzmarkt sehr groß, was ihn zu häufiger Produktinnovation zwingt; daneben bestehen starke saisonale und konjunkturelle Schwankungen. Der Betrieb F hat seinen wichtigsten Großkunden verloren und hat beträchtliche Schwierigkeiten bei der Gewinnung neuer Absatzmärkte.

In beiden Fällen ist das Beschäftigungsrisiko der Arbeiterinnen aufgrund der den Bedarfszyklen rasch folgenden (also schwankenden) betrieblichen Personalpolitik sehr hoch. Dies spiegelt sich auf seiten der Befragten darin wider, daß die Angst um die Sicherheit der Arbeitsplätze die dominante Belastung überhaupt ist. Die individuelle Betroffenheit von Entlassungen wird jedoch unterschiedlich gesehen. Im Betrieb B sind es vor allem die Arbeiterinnen in den unteren Lohngruppen, im Betrieb F in erster Linie die Frauen an den neugestalteten Einzelarbeitsplätzen, die um die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze fürchten.

Der Betrieb B reagiert auf Veränderungen des Absatzmarktes mit häufigem Wechsel zwischen Entlassungen und Neueinstellungen. Diese permanente hire-and-fire-Politik verschlechtert nicht nur die Attraktivität des Betriebes auf dem regionalen Arbeitsmarkt, sondern führt auch bei der Stammbesetzung zu Verunsicherungen. Deren Verunsicherungen blieben bestehen, obwohl der Betrieb bei der Besetzung der neuen Arbeitsplätze (Maßnahme B 52) auf die leistungsstärksten Arbeiterinnen im Bereich zurückgriff, gleichzeitig die leistungsschwächeren versetzt oder gar entlassen wurden. In dieser Hinsicht konnte mit der Einführung der neuen Arbeitsform die Arbeitsplatzangst der Frauen nicht abgebaut werden.

Der Anteil der Arbeiterinnen, die um ihren Arbeitsplatz bangen, ist in der untersuchten neuen und konventionellen Arbeitsform gleich groß (jeweils fast zwei Drittel der Befragten). Sicherheit oder Unsicherheit hängt in diesen Fällen von der aktuellen Arbeitsaufgabe ab. Läuft ein bestimmter Produkttyp aus und wird die Produktion eines anderen Typs aufgenommen, so droht ein Arbeitsplatzverlust vor allem für die Arbeiterinnen, die mit manuellen Montagetarbeiten eingesetzt sind. Für diese einfachen Montagetarbeiten sind sie leicht ersetzbar. Dagegen ist Arbeitsplatzangst bei Arbeiterinnen, die höher bewertete Tätigkeiten wie z. B. Justage und Kontrolle durchführen, weitaus weniger verbreitet. Sie gehen davon aus, daß derartige Tätigkeiten auch für veränderte Produkte notwendig sind.

Auch die Personalpolitik des Betriebs F zeichnete sich in der Vergangenheit durch einen häufigen Wechsel zwischen Einstellungen und Entlassungen aus. Durch den Verlust des wichtigsten Abnehmers fanden in letzter Zeit im gewerblich-technischen Bereich nur noch Personalreduktionen statt. Die Einschätzung der individuellen Betroffenheit von Entlassungen ist in den untersuchten betrieblichen Arbeitsformen jedoch unterschiedlich; Unter den Beschäftigten in den neuen Arbeitsformen (Einzelarbeitsplätze) ist die Angst um den eigenen Ar-

beitsplatz viel verbreiteter als an den konventionellen Fließarbeitsplätzen.

Die hohe Arbeitsplatzangst an den neuerrichteten Plätzen hängt mit zweierlei Ursachen zusammen: Mit Errichtung von Einzelarbeitsplätzen verband sich das betriebliche Interesse, das Produktionsvolumen je nach Nachfrage durch Personalaufstockung oder Personalverdünnung abfangen zu können. Aufgrund der prekären wirtschaftlichen Lage des Betriebes war und ist auch dieser Bereich von Entlassungen bedroht. Demgegenüber erscheinen Personalreduktionen an konventionellen Montagebändern (z. B. Maßnahme 63) wesentlich schwieriger. Als weiteres kommt hinzu, daß der Betrieb ähnliche manuelle Montagearbeiten wie im "humanisierten" Arbeitsprozeß (Maßnahme 62) zum Teil bereits automatisiert hat, diese Arbeiten (Bestücken von Platinen) darüber hinaus in der Vergangenheit auch von Zuliefererfirmen geleistet wurden. Schließlich sind auch die neugestalteten Prüfarbeitsplätze (Maßnahme 61) gefährdet, wenn das Produktionsvolumen an den vorgelagerten Endmontagebändern reduziert wird.

(3) Im vorangegangenen wurde sichtbar, daß maßnahmenpezifische Merkmale für die Einschätzung gesicherter Arbeitsplätze von geringer Bedeutung sind, jedoch bei Arbeitsplatzangst teilweise ins Gewicht fallen. In erster Linie beeinflussen gesamtbetriebliche, konjunkturelle und personalpolitische Entwicklungen sowie die Erfahrung mit fortschreitender Automatisierung die Meinung der Arbeiter. Sieht man von den verschiedenen, aktuell unterschiedlichen einzelbetrieblichen Gründen ab und versucht, eine generelle Aussage über das Beschäftigungsrisiko zu machen, so ergibt sich ein wesentlicher Unterschied bei der Trennung der Gesamtpopulation in weibliche und männliche Arbeitskräfte. Der Anteil der Arbeiterinnen, die um ihren eigenen Arbeitsplatz fürchten, ist ähnlich groß wie bei den männlichen Arbeitskräften. Ein Unterschied ergibt sich aber hinsichtlich der kollektiven Betroffenheit von Entlassungen. Nur ein Drittel der befragten Arbeiterinnen hält die Arbeitsplätze in ihren Betrieben für sicher, unter den männlichen Arbeitskräften sind fast zwei Drittel dieser Meinung. Dieser Unterschied verweist in unseren Fällen auf unterschiedliche betriebliche Personalstrategien beim Arbeitseinsatz und damit auf geschlechtsspezifisch unterschiedlich verteilte Beschäftigungsrisiken.

Betriebe mit hohem Frauenanteil - in unseren Fällen die Betriebe B, F, G und H - reagieren auf Veränderungen am Absatzmarkt entweder mit Aufstockung des Personalbestandes durch Einführung zusätzlicher Hausfrauenschichten, Ausweitung der Teilzeitkräfte, Nutzung von sogenannten Kettenverträgen u. ä. oder reagieren speziell unter rückläufigen Nachfragen mit der Verringerung des kurzfristig aufgestockten Arbeitskräftepotentials und gegebenenfalls auch mit partiellen Entlassungen aus dem "Stammpersonal". Solche Strategien des Personaleinsatzes können diese Betriebe praktizieren, weil die Tätigkeiten (Montage, Bauteilefertigung, Prüfung und Kontrolle, Verpackung etc.)

verhältnismäßig niedrige Anforderungen an fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten stellen, die Anlern- und Einarbeitungszeiten gering und deshalb die Arbeiterinnen - als kurzzeitig Angelernte - auch leicht austauschbar sind.

Demgegenüber kann man aus den Einschätzungen der Arbeiter über Arbeitsplatzsicherheit den Schluß ziehen, daß in Betrieben mit hohem Männeranteil solche personalpolitischen Strategien wesentlich schwieriger durchzuführen sind. Diese Betriebe versuchen, etwa bei steigender Produktnachfrage in erster Linie mit dem innerbetrieblich vorhandenen Arbeitskräftepotential zu reagieren. Instrumente hierzu sind Einführung von Überstunden und Sonderschichten. Dies beinhaltet eine von vornherein "dünne" Personaldecke. Mit der Stabilisierung des Personalbestandes verbindet sich das betriebliche Interesse, einen Stamm an qualifiziert Angelernten durch permanente Anlernung und Einarbeitung aufzubauen und zu halten, um die flexiblen Arbeitsanforderungen (Typen- bzw. Variantenwechsel, Arbeitsplatzwechsel etc.) besser bewältigen zu können. Die Polarisierung des Beschäftigungsrisikos zwischen männlichen (d. h. also genauer: qualifiziert Angelernten) und weiblichen (kurzzeitig Angelernten) Arbeitskräften hat sich auch durch die Einführung neuer Arbeitsformen nicht verändert.

b) Stammbeflegschaft oder Randbeflegschaft

Einsatz in neuen Arbeitsformen ist für die Betroffenen kein Grund, sich deswegen in besonderem Maße zur Stammbeflegschaft zu rechnen. Obwohl diese Arbeitsprozesse zum Zeitpunkt der Befragung in diesen Betrieben eine gewisse Sonderstellung einnahmen (neuartige Arbeitsorganisation oder Technik, veränderter Entlohnungsgrundsatz, experimenteller Charakter u. a.) und die neuen Arbeitsplätze ausschließlich oder wenigstens teilweise mit innerbetrieblich erfahrenen, zum Teil eigens ausgewählten Arbeitern besetzt wurden, rechneten sich die Befragten deswegen nicht zur Stammbeflegschaft. Insoweit sie sich dazurechnen, sind andere Gründe als der Einsatz in den neuen Arbeitsformen dafür maßgebend. Auf diese Gründe wollen wir im folgenden eingehen, weil die Zugehörigkeit zur betrieblichen Stammbeflegschaft - zumindest in subjektiver Sicht - eine gewisse Arbeitsplatzsicherheit bedeutet.

(1) In den neuen wie in den konventionellen Arbeitsformen rechnen sich rund je die Hälfte der Befragten zur Stammbeflegschaft ihres Betriebes bzw. glauben nicht, dazu zu gehören. Diese Durchschnittszahlen sind aber wenig aussagefähig. Die "Zurechnungen" zur Stamm- und Randbeflegschaft unterscheiden sich wesentlich:

Hohe Zurechnung zur Stammbeflegschaft findet sich in den Maschinenbau- und EBM-Waren-Betrieben mit Arbeitsprozessen in Form traditioneller Gruppenarbeit, technischer Lösungen schlechter Arbeitssituationen und teilweise auch bei verändertem Arbeitseinsatz an Fließarbeitsplätzen (Typen I, II und V), durchweg mit überwiegend qualifizier-

ten, männlichen Angelernten (Betrieb A, C und D).

Geringere Zurechnung zur Stammebelegschaft findet sich in den Betrieben der elektro-technischen Industrie, der Feinmechanik-Optik und des Straßenfahrzeugbaus mit neuen Arbeitsprozessen in Form entkoppelter Fließarbeit oder Einzelarbeitsplätzen (Typen III und IV), überwiegend mit gering qualifizierten, weiblichen (ausländischen) Arbeitskräften, im Fahrzeugbau auch männlichen, qualifiziert Angelernten (Betriebe B, F, G, H, E I und E II).

Auch diese eher beschreibende Zuordnung besagt in der vorliegenden Form wenig. Ob sich die befragten Arbeiter zur Stammebelegschaft rechnen oder nicht, hängt in ihrer Sicht von zwei entscheidenden Kriterien ab: von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und ihren "sozialen Qualifikationen" (vgl. Weltz u. a. 1974). Andere Kriterien wie zum Beispiel Lebensalter, berufliche (auch eine tätigkeitsfremde) Ausbildung oder mehrjährige, mit zwischenbetrieblicher Mobilität erworbene Industrie- und Branchenerfahrungen sind vor allem für die Angelernten keine Kriterien, sich zur Stammebelegschaft ihres Betriebes zu rechnen.

(a) Dauer der Betriebszugehörigkeit: Es ist zwar banal und einleuchtend zugleich, daß bei einer längeren Verweildauer in demselben Betrieb die Arbeiter sich eher zur Stammebelegschaft zählen als bei kürzeren Anwesenheitszeiten. Andererseits zeigt dies aber auch, daß sie es nicht als ein Zeichen für eine gesichere oder verbesserte Position halten, wenn sie in neuen Arbeitsformen eingesetzt oder besser: für diese ausgewählt werden. Eine langjährige Betriebstreue bleibt für angelernte Arbeiter weiterhin das entscheidende Kriterium für die Zugehörigkeit zum Stamm und schützt sie nach ihrer Meinung vor dem Abgleiten in die betriebliche Randbelegschaft. Die Angelernten können nach ihrer Erfahrung nur über eine langjährige Tätigkeit in einem Betrieb und den dabei erworbenen arbeitsprozeß- oder betriebsspezifischen Qualifikationen sowie des erwiesenen gewünschten Verhaltens ihre grundsätzlich schwache Position zumindest im Hinblick auf die Arbeitsplatzsicherheit (Stamm) absichern. Nur durch lange Verweildauer in einem Betrieb können sie auch "Privilegien" wie Aussicht auf einen leichteren, weniger belastenden Arbeitsplatz, Zugang zu betrieblichen Informationen, bessere Verhandlungschancen gegenüber Vorgesetzten u. ä. erreichen und entsprechende soziale Sicherheiten (Kündigungsschutz, Werksrente und andere finanzielle Gratifikationen) gewinnen.

(b) Soziale Qualifikationen: Ein weiteres Kriterium bei der subjektiven Einschätzung der Zugehörigkeit oder auch Nichtzugehörigkeit zur betrieblichen Stammebelegschaft sind die sozialen Qualifikationen; zu diesem Kriterium gehören die individuellen Verhaltensweisen am Arbeitsplatz wie Leistungs- und Kooperationsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Gehorsam, Unterordnung, Pünktlichkeit. Während es sich bei der Verweildauer um ein "objektivierbares" (je nach der Beschäftigtenstruktur des einzelnen Betriebes aber relatives) Kriterium handelt, ist die Bedeutung der sozialen Qualifikation für die Zugehörigkeit zur

Stammebelegschaft jeweils stark von den Reaktionen und dem Verhalten der unmittelbaren Vorgesetzten abhängig. Das heißt, die Arbeiter können sich vor allem dann zur Stammebelegschaft rechnen, wenn ihre Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit etc. durch die unmittelbaren Vorgesetzten bestätigt und entsprechend honoriert werden.

Bleiben positive Reaktionen der Vorgesetzten aus oder halten sich die Arbeiter nicht an die betriebsüblichen sozialen Spielregeln - Unterordnung, Sorgfalt, keine Fehlzeiten oder Leistungszurückhaltung -, so verschlechtert sich zwangsläufig die Position der betreffenden Arbeiter in ihrem engeren Arbeitsbereich. Dieser Gefahr sind sich die Arbeiter bewußt, weshalb sich ein großer Teil von ihnen nicht zur betrieblichen Stammebelegschaft rechnet.

(2) Die besondere Betonung der Betriebszugehörigkeit und der sozialen Verhaltensweise korrespondiert mit den betrieblichen Interessen und Strategien bei der Bildung von Stamm- bzw. Randbelegschaften. Dies kann am Beispiel des Lohngefüges gezeigt werden:

In den neuen Arbeitsformen der Maßnahmetypen I (traditionelle Gruppenarbeit) und II (Modifikation von Fließarbeit durch veränderten Arbeitseinsatz) sowie mit Abstrichen auch der beiden Großbetriebe E I und E II sind bereits von der Lohngruppenstruktur her gesehen Voraussetzungen geschaffen worden, die positionelle Unterschiede bedingen. Da zwei oder auch mehrere Lohngruppen in den von uns ausgewählten, untersuchten Arbeitsprozessen vorhanden sind, können die Betriebe bei der Besetzung der unterschiedlich bewerteten Arbeitsplätze (oder Arbeitsaufgaben) durch eine gezielte Personalselektion die Kluft zwischen Stamm- und Randbelegschaft verfestigen. Für die höherbewerteten Tätigkeiten können von betrieblicher Seite jene Angelernten eingesetzt bzw. ausgewählt werden, die sich zum einen durch langjährige innerbetriebliche Erfahrung "vor Ort" qualifiziert haben und die sich zum anderen hinsichtlich ihrer sozialen Verhaltensweisen "nichts zu Schulden haben kommen lassen". Die vergleichsweise niedrigeren Tätigkeiten können dabei entweder als Einstieg in den neuen Arbeitsprozeß fungieren oder solchen Arbeitern zugeordnet werden, von denen die Vorgesetzten den Eindruck haben, daß ihnen höhere "fachliche" Qualifikationen bzw. die erforderlichen sozialen Fähigkeiten fehlen. Häufige Umsetzungen innerhalb des Arbeitsprozesses und in andere Arbeitsprozesse unterstreichen dabei die Zugehörigkeit zur Randbelegschaft. Auch deshalb wird ja Rotation in neuen Arbeitsformen von den Arbeitern so selten als Entlastung oder gar Qualifizierung verstanden und weithin negativ bewertet.

Dagegen dominiert in den Typen III (Modifikation von Fließarbeit durch entkoppelte Fließarbeitsplätze, Maßnahmen G 73, H 82 und H 83), IV (Modifikation von Fließarbeit durch Errichtung von Einzelarbeitsplätzen, Maßnahmen F 61, F 62 und G 72) und V (Mechanisierung von Fließarbeit) eine Lohngruppe innerhalb eines Arbeitsprozesses. Betriebliche Möglichkeiten zur Selektion und Polarisierung des Arbeits-

einsatzes der (weiblichen) Beschäftigten sind deshalb über eine Lohngruppenzuordnung nicht gegeben - höchstens in sehr begrenztem Umfang für "bessere" Positionen wie Bandleiterin oder Vorarbeiterin. Eine entscheidende Grundlage und Voraussetzung für die Stellung des einzelnen im Arbeitsbereich ist in diesen Fällen die Leistungsfreigabe im Einzelakkord. Unter dieser Bedingung kann ein "Aufstieg" in die betriebliche Stammbesellschaft stattfinden, wenn die individuell erbrachten quantitativen (gemessen am Verdienstgrad), qualitativen (Fehler) und sozialen (Verhaltens-)Leistungen den Erwartungen der Vorgesetzten entsprechen. Diese Position erkaufen sich die Betroffenen aber nur um den Preis einer eigenen, zumindest zeitweiligen Leistungsüberforderung, Verschärfung des sozialen Klimas (Neid, Mißgunst u. a.), zusätzlicher Belastungen u. v. m. Umgekehrt führen niedrige Verdienstgrade, häufige Fehler in der Arbeit, "mangelnde" soziale Qualifikationen zur Randbesellschaft, unabhängig davon, ob diese Defizite auf individuelle Ursachen (z. B. Doppelbelastung durch Haushalt und Berufstätigkeit) oder auf arbeitsorganisatorische Probleme (unzureichende betriebliche Anlernaufwendungen, unterschiedliche "Qualität" der Zeitvorgabe, Friktionen bei der Materialbereitstellung und andere Störungen an den Arbeitsplätzen) zurückzuführen sind.

Festzuhalten ist, daß die Arbeit in neuen Arbeitsformen nichts über die Zugehörigkeit zur Stammbesellschaft aussagt. Damit werden Momente, die die subjektive Beurteilung der Arbeitssituation durch die Arbeiter zentral prägen, von der Neugestaltung der Arbeitsprozesse nicht berührt.

c) "Aufstiegchancen" in den neuen Arbeitsformen

Wie bereits erwähnt, blieben auch in den neugestalteten Arbeitsprozessen die traditionellen Einsatzformen von Facharbeitern und Angelernten erhalten. Die Facharbeiter - entweder mit beruflicher Grundausbildung oder betrieblich "ernannte" - behielten auch in den neuen Arbeitsformen ihre Positionen zum Beispiel als Vorarbeiter, Einrichter, Kontrolleure oder Instandhalter; ebenso unverändert blieb die untergeordnete Stellung der Angelernten in diesen Bereichen. Aufgrund des niedrigen fachlichen Niveaus der neuen Angelerntentätigkeiten bestehen zwar auch keine neuen Anforderungen an die individuelle Lernbereitschaft und -fähigkeit; dieser "Vorteil" ist jedoch langfristig gefährdend für die individuelle Stellung im Betrieb. Dies wiegt umso schwerer, da das fachliche Qualifikationsniveau ein entscheidendes Kriterium für die Lohneingruppierung, die betriebliche Förderung durch Fort- und Weiterbildung etc. ist.

(1) Die Bedeutung der fachlichen Qualifikation für einen innerbetrieblichen Aufstieg wird auch von den Befragten gesehen und betont. Die in den neuen Arbeitsprozessen eingesetzten Arbeiter sind mehrheitlich der Meinung, daß die fachliche Höherqualifizierung eine wichtige

Voraussetzung für eine bessere Stellung im Betrieb und das heißt unter den vorherrschenden Einstufungskriterien auch für eine einkommensmäßige Verbesserung darstellt. Hierzu wurde durch die Neugestaltung der Arbeitsaufgaben kein angemessener Beitrag geleistet. Nicht ihr Einsatz in den neuen Arbeitsformen, sondern ihre Teilnahme an (flankierenden oder generell zusätzlichen) Qualifizierungsmaßnahmen könnte ihre schwache berufliche Position verbessern.

Dagegen sieht eine Minderheit der Befragten die Möglichkeit, sich auch ohne Fort- und Weiterbildung innerbetrieblich noch verbessern zu können. Ihre "optimistische" Einschätzung mag zum Teil realistisch sein. Realistisch, weil eine sukzessive betriebspezifische Qualifizierung die Möglichkeit eröffnet, für die im begrenzten Umfang zur Verfügung stehenden "hervorgehobenen" Angelernten-Positionen wie zum Beispiel Bandleiter oder auch Vorarbeiter eingesetzt zu werden, wobei aber auch die Betriebstreue (Dauer der Betriebszugehörigkeit) und die sozialen Qualifikationen eine mitentscheidende Rolle spielen. Die Situation ist auch in der Perspektive dieser Befragten durch die neuen Arbeitsformen nicht verändert. Grundsätzlich werden keine besseren Bedingungen für die individuelle Qualifizierungsbereitschaft von Angelernten in den neuen Arbeitsformen geschaffen.

Auch hier könnten deshalb die meisten der Angelernten positionelle Veränderungen nur erreichen, wenn sie ihre Qualifikationsdefizite durch spezielle Weiterbildungsmaßnahmen (z. B. Umschulung) abbauen und dies den Übergang in eine andere, höher bewertete berufliche Tätigkeit ermöglichen würde. Berücksichtigt man die Arbeitergruppen, die am häufigsten und verbreitetsten von Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen betroffen sind, also weibliche, kurzzeitig Angelernte bzw. männlich, qualifiziert Angelernte, bei denen der Ausländeranteil - je nach Struktur und Lage des Arbeitsmarktes - sehr hoch ist, so ist ihre (zukünftige) Beteiligung an derartigen Qualifizierungsmaßnahmen fraglich. (Vgl. Böhle, Altmann 1972; Pintar 1978.) Ihre geringe und unterrepräsentierte Beteiligung an Weiterbildung sowie ihre Zugangsschwierigkeiten gegenüber (betrieblichen und öffentlichen) Qualifizierungsangeboten wird auch durch die Anforderungen und Möglichkeiten in den neuen Maßnahmen nicht verändert. Positive Effekte würden für sie nur eintreten, wenn von betrieblicher Seite Qualifizierung ein zentraler Bestandteil bei der Neugestaltung der Arbeitsprozesse wäre. Und dazu wäre es auch notwendig, daß bei der Neugestaltung der Arbeitsprozesse nicht nur individuell-orientierte oder kollektiv-orientierte Leistungsanreize (24), sondern auch Qualifizierungsanreize und -maßnahmen für diese Arbeitergruppen geschaffen werden.

(2) Die faktischen "Aufstiegchancen" der Angelernten beschränken sich deshalb auf die Möglichkeit, sich innerhalb der betrieblichen Lohngruppenstruktur verbessern zu können und/oder an solche Arbeitsplätze versetzt zu werden, deren Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitsumgebung, Leistungsanforderungen) den Arbeitern erträglicher erscheinen. Hin-

sichtlich der Lohneingruppierung haben aber die neuen Arbeitsaufgaben keine Verbesserung gebracht. Ein Einsatz in neuen Arbeitsformen (die zum Zeitpunkt der Untersuchung in den Betrieben oder Produktionsbereichen eine gewisse Sonderstellung hatten) ist demgemäß für die Arbeiter auch kein Grund anzunehmen, daß sie dafür wenigstens in naher Zukunft vom Betrieb mit einer Höhergruppierung "belohnt" werden. Ähnlich wie bei ihren Kollegen in konventionellen Arbeitsformen macht sich nur knapp jeder zehnte die Hoffnung, in absehbarer Zeit höher gruppiert, also an solche Arbeitsplätze versetzt zu werden, die die Stellung im Betrieb und somit auch die Reproduktionsbedingungen verbessern könnten. Die Mehrheit aber sieht keine Chance für einen "Aufstieg" in der betrieblichen Lohngruppenstruktur.

Die Skepsis gegenüber einer Höhergruppierung ist aber nicht nur in neuen Arbeitsprozessen, in denen eben nur eine Lohngruppe vorherrscht (z. B. Maßnahmentypen III, IV und V) verbreitet - und deswegen auch realistisch, weil die Anzahl höherer Positionen für Angelernte nur äußerst begrenzt vorhanden ist. Auch in Arbeitsprozessen mit zwei oder mehreren Lohngruppen (Maßnahmentypen I und II) ist die Hoffnung auf "Aufstieg" nicht stärker verbreitet. Diese skeptische Grundhaltung widerspiegelt die betriebliche Praxis bei der Besetzung höher bewerteter oder belastungsärmerer Tätigkeiten. Auch in den neuen Arbeitsformen hängt der individuelle "Aufstieg" in erster Linie von den sozialen Qualifikationen und der Leistungsbereitschaft bzw. -fähigkeit ab. Werden höhergruppierte Arbeitsplätze oder -aufgaben frei oder zusätzlich geschaffen, so werden sie im Angelerntenbereich typischerweise nach Maßgabe der direkten Vorgesetzten besetzt. Unter diesen Bedingungen ist ein individueller Aufstieg "personalisiert", d. h. hauptsächlich von den Verhaltensweisen gegenüber den Vorgesetzten abhängig. Zu einer Versachlichung und Verstetigung der "Aufstiegsstufen und -modalitäten" haben die neuen Arbeitsformen nicht beigetragen.

2. Stellung auf dem Arbeitsmarkt

Gesamtwirtschaftliche, branchenspezifische und auch einzelbetriebliche Entwicklungen bzw. Veränderungen setzen auf seiten der Arbeiter Fähigkeiten zur zwischenbetrieblichen Mobilität voraus. Die Arbeitsplätze der Angelernten sind in besonderem Maße von konjunkturellen oder saisonalen Veränderungen oder technisch-organisatorischen Rationalisierungsmaßnahmen betroffen; zudem sind die Angelernten wegen der niedrigen fachlichen Anforderungen ihrer Arbeitsaufgaben in Arbeitsprozessen mit geringen Qualifikationsanforderungen leicht versetzt- und austauschbar. In beschäftigungs- und gesellschaftspolitischer Perspektive müßten diese Arbeiter zur Verbesserung ihrer Reproduktionsbedingungen in der Lage sein, nach eigener Wahl in andere Betriebe überzuwechseln, ohne Nachteile im Einkommen, in den Arbeitsbedingungen etc. zu erleiden. Grundlegend hierfür sind einerseits eine

breite Basis an fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten, Nachweise über frühere Tätigkeiten und Industrieerfahrung; andererseits muß ihr Leistungsvermögen den Vorstellungen des nachfragenden Betriebes entsprechen und für ihn attraktiv sein (vgl. Lutz, Sengenberger 1974; Bammé u. a. 1976).

Berücksichtigt man diese Bedingungen für zwischenbetriebliche Mobilität, so muß von neuen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation erwartet werden, daß durch sie auch Voraussetzungen für bessere Chancen der Arbeiter auf dem (regionalen) Arbeitsmarkt geschaffen werden.

Die überwiegende Mehrheit der in neuen Arbeitsformen eingesetzten Arbeiter geht davon aus, daß sie ihre Kenntnisse und Erfahrungen, die sie im jetzigen Betrieb erworben bzw. gemacht haben, auch in anderen Betrieben einsetzen könnten. Dies besagt aber nicht, daß sie durch ihren Einsatz in neuen Arbeitsformen besonders verwertbare und in andere Betriebe übertragbare Qualifikationen entwickelten. Vielmehr ist festzuhalten, daß die neuen Arbeitsformen in der Sicht der Arbeiter keinen Beitrag zu einer Verbesserung ihrer Stellung auf dem Arbeitsmarkt leisten. Mit dieser Feststellung könnte dieser Abschnitt eigentlich abgeschlossen werden. Wir wollen aber kurz skizzieren, daß die von den Veränderungsmaßnahmen betroffenen Arbeiter - wie die in den konventionellen Arbeitsformen - in dieser Hinsicht auf jene allgemein bekannten Zusammenhänge Bezug nehmen, die von arbeitsstrukturierenden Maßnahmen durchweg nicht berührt werden.

Die Facharbeiter in den untersuchten Maßnahmen sehen nach wie vor in ihrer beruflichen Grundausbildung einen entscheidenden Vorteil bei einem möglichen Betriebswechsel. Ihre Argumente gehen in erster Linie darauf hinaus, daß sie wegen ihrer abgeschlossenen Berufsausbildung gute Veränderungschancen haben, die sich dann erhöhen, wenn sie im Rahmen ihrer jetzigen Tätigkeit zusätzliche, für andere Betriebe attraktive Kenntnisse und Fertigkeiten erworben haben und entsprechend nachweisen können. Diese zusätzlichen Qualifikationen beziehen sich aber nicht auf die besonderen Merkmale der neuen Arbeitsformen, sondern eher auf allgemeine Aspekte wie zum Beispiel Kenntnisse in Elektronik, Hydraulik o. ä. Gleiches gilt auch für einen Teil der männlichen, qualifiziert Angelernten, wobei es sich überwiegend um Spezialqualifikationen vom Charakter eines Anlernberufes (Schweißer) in neuen und konventionellen Arbeitsformen handelt. In beiden Fällen ist die Art und Zertifizierung ihrer Qualifikation das entscheidende Kriterium für die Einschätzung ihrer Chancen, nicht aber ihre aktuelle betriebsspezifische Tätigkeit etwa in neuen Arbeitsformen.

Den wenig qualifiziert Angelernten fehlen aber von vornherein derartige Voraussetzungen. Diese wurden auch im Zusammenhang mit der Neugestaltung der Arbeitsprozesse nicht geschaffen. Was sie statt dessen anderen Betrieben anbieten könnten, sind ihre Industrieerfahrung (mit Bandarbeit, Maschinenbedienung etc.) sowie ihre individuelle Leistungsbereitschaft und -fähigkeit. Die besonderen Anforderungen in

neuen Arbeitsformen, soweit sie überhaupt gegeben sind, und damit etwa vor Ort entwickelte Qualifikationen, sind weder nutzbar für sie, noch können sie derartige Fähigkeiten (etwa zeitliche Disposition, Kooperationsfähigkeit etc.) identifizieren, ausdrücken und belegen.

Die neuen Arbeitsformen haben bestenfalls zu betriebspezifischen Qualifikationen geführt, die zwar im betreffenden Betrieb gewisse Sicherheiten für die Arbeiter geben, aber gerade beim Angelerntenniveau weder von anderen regionalen Betrieben noch von den Arbeitern selbst identifizierbar oder gar nachweisbar sind. Die Stellung der Angelernten auf dem Arbeitsmarkt und ihre Verhandlungssituation mit anderen Betrieben ist durch ihre Tätigkeit in neuen Arbeitsformen nicht verbessert (25). Im übrigen bestimmt sich die Einschätzung der Arbeitsmarktsituation durch die Arbeiter ohnehin primär durch ihre jeweilige Leistungsbereitschaft und -fähigkeit. Das hohe Gewicht der körperlichen Leistungsfähigkeit und des Lebensalters bei der Rekrutierung ist für sie ein wesentlicher Grund für einen längerfristigen Verbleib in einem Betrieb. Dementsprechend sehen die Arbeiter mit steigendem Alter und bei sinkender Leistungsfähigkeit in einem eventuellen Betriebswechsel keine Verbesserungen für ihre Reproduktionssituation. Lediglich ein Viertel der in neuen Arbeitsformen eingesetzten Arbeiter hält einen Betriebswechsel für vorteilhaft; dies wird vor allem für jüngere Angelernte angenommen, da sich diese aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit relativ rasch an unterschiedliche Aufgaben und Belastungen anpassen können und diese Gruppe auch für die nachfragenden Betriebe attraktiv ist. Hinzu kommt, daß der Betriebswechsel für die Angelernten ein Ersatz für mangelnde fachliche Grundqualifikation ist; ein Betriebswechsel liefert die Möglichkeit, Qualifikationen auf niedrigem Niveau "anzusammeln". Wiewohl nicht zu übersehen ist, daß in der betrieblichen Praxis gerade ein häufiger Betriebswechsel eher ein negatives als ein positives Merkmal der Bewerber darstellt. Fast drei Viertel der befragten Arbeiter sind der Meinung, daß ein längerer Verbleib in ein und demselben Betrieb für die Reproduktionssituation am günstigsten ist; dadurch können die Angelernten ihr ohnehin hohes Beschäftigungsrisiko etwas abmildern. Durch langjährige Betriebstreue können sie einen sozialen Besitzstand erwerben (vgl. Weltz 1971), der für ihre Reproduktionssituation positive Beiträge leisten kann: Anrecht auf belastungsärmere Arbeitsplätze oder Tätigkeiten ohne Leistungsentlohnung, gute Kontakte zu Kollegen und Vorgesetzten, finanzielle Gratifikationen etc. Ein Betriebswechsel würde diese (möglichen) Verbesserungen der Arbeitssituation zunichte machen und die Arbeiter müßten nach dem Wechsel - auch von der Lohngruppe und der Position her gesehen - wieder "unten" anfangen. Die Arbeit in neuen Arbeitsformen hat an dieser Einschätzung nichts geändert.

Auf diesem Hintergrund wurde keine Verbesserung für die ohnehin schlechte berufliche Position der Angelernten erzielt. Chancen auf dem Arbeitsmarkt können sie nur durch ihre physische und psychische Leistungsbereitschaft bzw. -fähigkeit und (ein für den betrieblichen Ein-

satz günstiges) Lebensalter sichern, nicht aber durch umfassende fachliche Kenntnisse oder Fertigkeiten, überbetrieblich verfaßte und anerkannte Zertifikate über ihre früheren Tätigkeiten etc.

Anmerkungen zum Kapitel I

- 1 Zur Frage der gesellschaftlichen Problemlösungsstrategien über öffentlich-normative (gesetzliche, kollektivrechtliche) Regelungen vgl. die unmittelbar auf HdA-Maßnahmen bezogenen Arbeiten des ISF München (Döhl u. a. 1982; Deiß u. a. 1982).
- 2 Wir benutzen die Begriffe "neue Arbeitsformen" oder "neue Formen der Arbeitsgestaltung" für die von uns untersuchten Maßnahmen (-Typen) ganz generell.
- 3 Wesentlich detailliertere Angaben zum Vorgehen und ausführliche Beschreibungen der Maßnahmen finden sich im Gesamtbericht (Altmann u. a. 1981, Bd. IV, S. 1049-1263).
- 4 Überwiegend im Rahmen des Sonderforschungsbereichs I der Universität München, TP C 1. - Vgl. Altmann, Bechtle 1971; Altmann, Düll 1980; Altmann u. a. 1978; Böhle, Altmann 1972; Altmann 1978; Altmann, Böhle 1977; Altmann, Böhle 1976; Asendorf u. a. 1976; Bechtle 1980; Böhle, Sauer 1975; Düll 1979; Düll 1982; Stück 1978; Stück 1980; Böhle, Deiß 1980.
- 5 Wir verwenden hier die Begriffe der Markt-, Produktions- und Zeitökonomie ausschließlich auf einer operationellen Ebene. Im wesentlichen übernehmen wir dabei die Begriffsbestimmungen von Brandt u. a. 1978. Diese Begriffsbestimmungen haben sich - unabhängig von der dort verfolgten Fragestellung - unserer Erfahrung nach als analytische Kategorien empirisch als durchaus fruchtbar erwiesen.
- 6 Auf dem Hintergrund unserer empirischen Befunde können auf konkreter Ebene einige typische Problemkonstellationen benannt werden, die in fast allen von uns untersuchten Fällen - in unterschiedlicher Gewichtung - bei der Einführung neuer Arbeitsformen eine gewichtige, manchmal dominierende Rolle spielten. Es sind weitgehend die gleichen Problemkonstellationen, die auch in der umfangreichen Literatur zu neuen Arbeitsformen bzw. zur Arbeitsstrukturierung als besonders wichtig angesehen und teilweise auch sehr ausführlich behandelt wurden: Flexibilitätsprobleme, Probleme der Produktions- und Zeitökonomie bei der Beherrschung der Produktionsabläufe, Probleme der Produktqualität, Qualifikations- und Leistungsprobleme, Probleme im Leistungsverhalten, Probleme der Entlohnung und des Lohn-Leistungs-Verhältnisses, Probleme der

Arbeitsplatzgestaltung und der Arbeitsumwelt, Kostenprobleme, Hierarchieprobleme. (Vgl. im einzelnen Altmann u. a. 1981, S. 58 ff.)

- 7 Im Rahmen unserer Fragestellung können generelle Thematisierung, Gewicht und Verbreitung von Maßnahmen dieser Art nicht im einzelnen belegt werden. Es ist zu verweisen auf einige Übersichten, z. B. auf Altmann, Düll 1980 (1978) und die dort genannte Literatur. Festzuhalten ist allerdings, daß wesentliche Aktivitäten im Zusammenhang der Humanisierung des Arbeitslebens - ergonomische Gestaltungsmaßnahmen an den Arbeitsplätzen, Verbesserung der Arbeitsumwelt etc. - von uns nicht als eigenständige Maßnahmen behandelt werden, sondern nur insoweit, als sie Bestandteil der oben genannten Maßnahmetypen ("neue Formen der Arbeitsgestaltung") sind.
- 8 Festzuhalten ist, daß in Forschungsberichten und in der theoretisierenden Literatur zumindest bis zum Ende der 70er Jahre primär Intentionen dargelegt wurden, seltener kontrollierte Effekte.

Anmerkungen zum Kapitel II

- 1 Bei dieser Interpretation greifen wir auf Ergebnisse der Befragung der Arbeitskräfte zurück. Im wesentlichen stützen wir uns dabei auf fallbezogene Auswertungen; das gleiche gilt für die entsprechenden Interpretationen in den folgenden Fallanalysen. Eine detailliertere Analyse und Interpretation dieser Ergebnisse findet sich in Kap. V, in dem jedoch nicht fallbezogene Interpretationen erfolgen, sondern die einzelnen Maßnahmen in übergreifenden Zusammenhängen interpretiert werden.
- 2 Aus Darstellungsgründen werden in der Reihenfolge der von uns untersuchten Maßnahmetypen (vgl. oben Kap. I) Umstellungen vorgenommen: Typ III (Modifizierung von Fließarbeit: Entkoppelte Fließarbeitsplätze) wird erst nach Typ IV (Auflösung von Fließarbeit: Errichtung von Einzelarbeitsplätzen) behandelt. Diese Umstellung ist zwar in erster Linie von der Struktur unseres Fallmaterials veranlaßt, erscheint uns aber auch dadurch gerechtfertigt zu sein, daß Typ IV nur eine Modifikation des strategischen Interesses an der isolierten Nutzung der individuellen Leistung darstellt.

Anmerkungen zum Kapitel IV

- 1 Wesentliche Hinweise für dieses Kapitel verdanken wir Hans Pornschlegel, Dortmund.
- 2 Es wurden nur begrenzt Dokumente (Betriebsvereinbarungen, Sitzungsprotokolle u. ä.) herangezogen. Wir halten allerdings eine sy-

- stematische Dokumentenanalyse im Rahmen von Betriebsfallstudien auch für methodisch sehr problematisch (Zugang, Vollständigkeit, "taktische" Fassungen solcher Papiere etc.).
- 3 Regelungen und Institutionen nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 waren aufgrund unserer Betriebsauswahl nicht in die Untersuchung einbezogen. Hinsichtlich der öffentlich geförderten Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeit vgl. etwa Gerlach, Trautwein-Kalms 1978, S. 33 ff.
 - 4 Vgl. zusammenfassend Gaugler u. a. 1977, S. 200 ff.
 - 5 Zu diesem ganzen Abschnitt vgl. ferner die sehr viel spezieller ausgerichteten Ausführungen von Mittler u. a. 1977, S. 210-231, die in vielen Aspekten sehr eng mit unseren Ergebnissen übereinstimmen. - Vgl. auch Fitting u. a. 1980, S. 1073/10.
 - 6 Vgl. z. B. auch Mittler u. a. 1977, S. 228: "Unterrichtung und Beratung im Sinne des § 90 BetrVG werden überwiegend praktiziert, wenn es sich um Investitionsmaßnahmen größeren Umfanges handelt. Kleinere Planungsprojekte, z. B. die Neu- oder Umgestaltung von Arbeitsplätzen, werden entweder in der Wahrnehmung der Gesprächspartner nicht dem Mitwirkungsfall nach § 90 BetrVG zugeordnet, da es sich hier u. U. um die alltägliche Praxis und nicht um spektakuläre Planungsmaßnahmen handelt, oder es erfolgt keine Unterrichtung und Beratung, jedenfalls in formalisierter und bewußt auf § 90 BetrVG hin bezogener Weise, soweit es um Planungsprojekte kleineren Umfanges geht."
 - 7 Vgl. etwa Gerlach, Trautwein-Kalms 1978, S. 71 ff., wo solche Verfahrensvorschläge für öffentlich geförderte betriebliche HdA-Projekte skizziert werden, oder Birkwald, Pornschlegel 1976 zum Vorgehen nach den §§ 90, 91 BetrVG.
 - 8 Wir vertreten allerdings nicht die These, daß Betriebsräte über fachliche Qualifizierungen diese Abhängigkeit bewältigen bzw. dieses Interessenvertretungsproblem lösen können.
 - 9 Es ist selbstverständlich, daß diese Aussage keine quantitative Verteilung benennt, denn bei einer Ablehnung wäre die "Maßnahme" definitionsgemäß gar nicht Gegenstand unserer Studie geworden. Zentral ist das qualitative Moment der praktisch gegenüber den abgeschlossenen betrieblichen Planungen vollkommen unveränderten Akzeptierung.
 - 10 Wir benutzen im folgenden den etwas abstrakten, aber neutralen Begriff "Aktivitäten" (des Betriebsrates), um seine Handlungen, Vorgehensweisen, Eingriffe, Einflußnahmen usw. im Hinblick auf die Veränderungsmaßnahmen zu kennzeichnen. - Aktivitäten im Rahmen des Umstellungsprozesses müssen z. T. nochmals aufgegriffen werden, im übrigen bezieht sich dieser Abschnitt auf die Anlauf- und Normallaufphasen.
 - 11 Die Rede ist hier immer vom Umstellungs- oder Anlaufprozeß, nicht vom Planungsprozeß.

- 12 Bei einer späteren Überprüfung des Falles deutete sich eine wesentlich stärkere Durchsetzung zentraler Arbeitsvorbereitung und Fertigungssteuerung, eine organisatorische Trennung von Produktions- und Reparaturabteilungen und damit eine wesentlich verschärfte Zeitwirtschaft an.
- 13 Daraus ist die vergleichsweise begrenzte Behandlung dieses für die Betriebsratsarbeit ansonsten zentralen Feldes zu verstehen.
- 14 Die Abschnitte über die Aktivitäten der Betriebsräte sollten auch in der Perspektive ihrer Problemsicht gelesen werden. Diese wird im strukturellen Vergleich mit derjenigen der Arbeitskräfte und den möglichen Vertretungsdefiziten später gesondert aufzugreifen sein.
- 15 Wir benutzen den Begriff "geistig-nervliche" Belastung hier ohne wissenschaftliche Definition so, wie ihn die Betriebsräte verwenden, um ihre Alltagserfahrung mit der Arbeitssituation zu kennzeichnen.
- 16 Dieses Prinzip der "Transformation", das wir hier am Beispiel des Lohnproblems skizzieren, gilt auch für andere Gegenstände der Problemsicht und der Aktivitäten des Betriebsrates. So kann er etwa Arbeitsgestaltungsprobleme auch als Probleme des Arbeitsschutzes definieren und Mitwirkungsrechte nach den §§ 87 (1) Ziff. 7 oder 89 BetrVG geltend machen. - Grundsätzlich bestimmt sich die Problemdefinition des Betriebsrates auch durch seine normativ geregelten Handlungsmöglichkeiten.
- 17 Wir gehen auf die spezielle Frage, wie die Arbeitskräfte die Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates einschätzen, hier nicht gesondert ein. Vgl. Altmann u. a. 1981, S. 627-638.
- 18 Wir unterscheiden analytisch in der Perspektive subjektiven Verhaltens und subjektiver Beanspruchung Arbeitstempo und Arbeitshetze. Arbeitstempo wird begriffen als Ausdruck des vom Arbeitsprozeß und der in ihm implizierten Zeitnormen und Lohnformen kontinuierlich geforderten Arbeitsverhaltens. Arbeitshetze gilt uns als Ausdruck des durch Friktionen und Störungen des Arbeitsprozesses hervorgerufenen Arbeitsverhaltens (Mängel der Arbeitsorganisation, hierarchische Eingriffe etc.). Wesentlich ist, daß Arbeitshetze auch entstehen kann durch Merkmale der Arbeitsorganisation, die gerade strategisch Bestandteile der neuen Arbeitsformen sind: So kann etwa die angezielte Flexibilität (durch Umsetzung, durch Produktwechsel, durch Selbststeuerung etc.) subjektiv Hetze produzieren. Wir nehmen hier Bezug auf das von den Arbeitskräften bzw. von den Betriebsräten konstatierte Verhalten; zur objektiven Situation vgl. Kapitel II. - Arbeitstempo und Arbeitshetze lassen sich empirisch nicht ohne weiteres voneinander trennen.
- 19 Für die Aktivierbarkeit auch unqualifizierter Frauen zur Qualifizierung und Partizipation vgl. im Rahmen der HdA-Forschung z. B. Fricke u. a. 1979.
- 20 Vgl. hierzu detaillierter in unserer Perspektive aus den Forschungsberichten des ISF: Maase u. a. 1978, insbesondere S. 60 ff.; Maase, Schultz-Wild 1980. - Zur Behandlung des Qualifizierungsproblems

bei der Einführung neuer Arbeitsformen durch die Betriebe selbst
vgl. auch Altmann 1978.

- 21 Wenn auch mit anderer Fragerichtung und anderer analytischer Gliederung, ähneln unsere Ergebnisse sehr stark denen von Mittler u. a. 1977, S. 160 ff.
- 22 Mit "Experten" sind hier keineswegs Arbeitswissenschaftler im engeren Sinne gemeint. Solche haben wir - von zwei Personen abgesehen - in keinem Betrieb vorgefunden. Wir meinen hier jene betrieblichen Fachleute für Arbeitswirtschaft, Betriebswirtschaft, Technik, Arbeitsvorbereitung, Arbeitsstudium, Industrial-Engineering u. a., die innerbetrieblich das Feld der "neuen Arbeitsformen" oder der "Arbeitsstrukturierung" okkupiert haben, oder denen dieses vom Management oktroyiert wurde.
- 23 Nur exemplarisch sei auf die entsprechend begrenzte Betrachtungsweise in einem Handbuch für Betriebsräte hingewiesen. (Als Einführung zur Überschrift: "Die menschengerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes ... / Grundgedanken der gesetzlichen Regelung"): "Zweck des vierten Abschnittes (des BetrVG §§ 90, 91; d. V.) ist, bereits im Planungsstadium zu erreichen, daß hinfort nicht mehr der Mensch dem Arbeitsplatz und der Arbeitsumgebung angepaßt wird, sondern umgekehrt im Rahmen der technischen Entwicklung auf die menschengerechte Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Umgebung Rücksicht genommen wird. Es handelt sich insoweit um eine Art vorbeugenden Unfallschutzes. Die Wissenschaft heißt Ergonomie" (Schaub 1978, S. 124).
- 24 Die hier nur exemplarisch angeschnittenen Momente, die die Aktivitäten der Betriebsräte gegenüber neuen Formen der Arbeitsgestaltung beeinflussen, sind natürlich nur analytisch getrennt und können in den einzelnen Fällen zusammenfließen und kumulieren. So agiert im Falle des Betriebes H der Betrieb als Quasi-Monopolist auf dem Arbeitsmarkt; Know-how zu arbeitswissenschaftlichen Aspekten der Maßnahme existiert weder bei Betrieb noch bei Betriebsrat; der Betriebsrat ist indes voll auf die Arbeitsgestaltung und Lohnfindung nach MTM eingeschworen; die führenden Mitglieder des Betriebsrates sind Mitarbeiter der Fertigungssteuerung und/oder Vorgesetzte, der Kontakt zu den ungelernten weiblichen Arbeitskräften ist gering, die Integration in die betrieblichen Interessen hoch; die Arbeitskräfte sind aufgrund ihrer Position am Arbeitsmarkt und im Betrieb kritisch, aber inaktiv; der Organisationsgrad ist gering; der Druck vom Absatzmarkt auf die Qualität und die Kosten ist hoch.
- 25 Die am nachdrücklichsten von den Arbeitskräften thematisierte Belastung, die auch die Beurteilung anderer Belastungen prägt.
- 26 Objektive Angaben sind nicht möglich, da auf Arbeitspersonen und umgestellte Prozesse hin desaggregierte Daten nicht zugänglich waren. - Die Unklarheiten entstehen insbesondere durch die Einbeziehung/Nichteinbeziehung von Überstunden/Kurzarbeitsschwankungen und von zwischenzeitlichen Tariflohnerhöhungen in den Zeitvergleich.

- 27 Bei allen im folgenden genannten Urteilen finden sich kaum Differenzen zwischen männlichen und weiblichen bzw. deutschen und ausländischen Arbeitskräften.
- 28 Es hat wenig Sinn, die Situation in den einzelnen Betrieben darzustellen, nachdem sich in diesem Zusammenhang sehr durchgängige Strukturen der Beurteilung zeigen. - Ein kurzer Hinweis möge genügen: In den Betrieben E I, E II, G und H finden sich negative Beurteilungen bei der Hälfte bis zu vier Fünfteln der Befragten. In diesen Betrieben häufen sich Probleme, die in den folgenden drei Dimensionen und ihren Teilaspekten dargestellt werden. Wir beziehen aber jetzt auch jene kritischen Äußerungen ein, die in Betrieben mit eher positiver Gesamtstruktur der Aussagen vorliegen.
- 29 Wir sehen hier in einer generellen Perspektive ab von den - teilweise schon genannten - unmittelbaren Handlungsbedingungen des Betriebsrates wie zeitliche und personelle Kapazität, Fachwissen und Schulung, Information, Unterlagen, Handlungsanleitungen, administrativer Unterbau etc. und vom Problem des Kontaktmangels zu den Arbeitskräften.
- 30 In großer Breite ist dieser Zusammenhang angesprochen in Böhle u. a. 1979.

Anmerkungen zum Kapitel V

- 1 Zur Wechselwirkung von Industriearbeit und "Arbeiterinteressen" vgl. stellvertretend die unterschiedlichen Ansätze in Euler 1977; Holzkamp-Osterkamp 1976; Kasteleiner 1974; Kern u. a. 1975; Schulte 1975; Weil 1976.
- 2 In Ergänzung des von den Arbeitswissenschaften benutzten Begriffspaares Belastung/Beanspruchung sprechen wir einerseits von "artikulierten Belastungen", d. h. von solchen Merkmalen der Arbeitssituation, die von Arbeitern als Belastung wahrgenommen und artikuliert werden. Hierunter fallen sowohl traditionelle Belastungsfaktoren wie z. B. Lärm, ungünstige Körperhaltungen und -stellungen als auch belastende Anforderungen durch Entlohnungsform, Anlernung, Rotation etc. Andererseits gehen wir in unseren Analysen interpretativ auf Risiken und Gefährdungen der Reproduktion von Arbeitskraft ein, die nicht naturwissenschaftlich, sondern sozialwissenschaftlich bestimmt sind. Auf diesem Hintergrund wird ein vergleichsweise breiteres Spektrum an Risiken industrieller Arbeit erfaßbar.
- 3 In diesem Kapitel benutzen wir, anders als in den stärker auf objektiven Analysen aufbauenden Kapiteln II und III, überwiegend den Begriff "Arbeiter" (statt "Arbeitskraft").
- 4 Die folgende Analyse greift zwei Aspekte zunächst nicht auf: zum einen den Prozeß der subjektiven Auseinandersetzung mit den Arbeitsbedingungen (z. B. typische Orientierungs- und Verhaltensmuster;

- Einfluß individueller, biographischer Bedingungen auf die "Belastungswahrnehmung"), zum anderen eine Gegenüberstellung und Evaluierung von objektiv bestimmbareren Reproduktionsfolgen mit den von den Arbeitern selbst wahrgenommenen Folgen; auch eine systematische Aufarbeitung der unterschiedlichsten Konstitutionsfaktoren und des Konstitutionsprozesses von Bewußtsein wird ausgeklammert.
- 5 Hinsichtlich der Definition von "Angelernten" sind in den Tarifverträgen sehr unterschiedliche, diffizile und feingliedrige Angaben gemacht. In der vorliegenden Studie wurde diese Differenzierung aus pragmatischen Gründen vereinfacht: Im folgenden sprechen wir von kurzzeitig angelernten Arbeitnehmern (ausschließlich weibliche Arbeitskräfte in den untersten Lohngruppen) und von qualifiziert angelernten Arbeitnehmern (diese sind wiederum fast ausschließlich männliche Arbeitskräfte in mittleren Lohngruppen).
 - 6 Als Mitarbeiter und Dolmetscher standen uns hilfreich zur Verfügung: Herr Yasar Datli, Frau Marianna Lösch-Kommatà, Frau Natalija Pejic und Herr Ali Ulutürk, alle München.
 - 7 Nicht zu bestreiten sind die methodischen Probleme bei der Befragung ausländischer Arbeiter. Dabei treten die generellen Probleme der Forschungsinstrumente (Zuverlässigkeit der Antworten, Niveau der Frageformulierung etc.) und der Interviewsituation zum Teil besonders pointiert auf und es entstehen zusätzliche Schwierigkeiten (auf die wir aber im Rahmen der vorliegenden Studie nicht näher eingehen konnten). Um die Risiken und Probleme möglichst gering zu halten, verzichteten wir von vornherein auf die Anwendung solcher Forschungsinstrumente und Fragetechniken (z. B. auf eine schriftliche Befragung, narrative Interviews, Rangordnungsverfahren), von denen zu erwarten war, daß sie für diese Befragtengruppen besonders unangemessen (fehlerträchtig) sind. Wir beschränkten uns auf das traditionelle Gruppendiskussionsverfahren und mündliche, standardisierte Einzelinterviews. Bei der Anlage, Durchführung und Auswertung der Interviews wurde von uns eine Reihe von Vorkehrungen getroffen, um die methodischen Probleme - wenigstens grob - in den Griff zu bekommen.
 - 8 Das Gewicht der individuellen Voraussetzungen bei der Bewältigung von Arbeitsanforderungen sei unbestritten, aber die Erfassung der langfristigen beruflichen Erfahrungen war mit dem von uns angewandten Befragungsinstrument nur begrenzt möglich, und außerdem nicht zentrales Ziel der Untersuchung.
 - 9 Bei der Entwicklung des Fragebogens wurde bewußt auf die strikte Trennung von Anlern- und Einarbeitungsphase verzichtet, da die Grenze zwischen diesen Phasen von vielen Zufälligkeiten abhängt, und deshalb eine exakte Bestimmung nicht möglich ist. Des weiteren ist in der Praxis der Übergang vom Anlernen zum Einarbeiten fließend und zudem können diese Phasen - etwa bei rotierendem Arbeitseinsatz - verschränkt sein.

- 10 Einzige Ausnahme in unseren Maßnahmen ist die Schweißerausbildung (Berufspass) anhand der Richtlinien des "Deutschen Verbands für Schweißtechnik".
- 11 Insofern der Erwerb fachlicher Qualifikationen den Angelernten Schwierigkeiten bereitet, ist dies überwiegend bei den Arbeiterinnen festzustellen, die vor ihrer jetzigen Tätigkeit in branchenfremden Bereichen (Ungelernte und Berufswechsler aus Handwerk, Dienstleistungssektor) beschäftigt waren. Dagegen wurden diese Schwierigkeiten in den seltensten Fällen von Arbeiterinnen genannt, die innerbetrieblich umgesetzt wurden.

Wichtige Ausnahmen sind aber auch Arbeitsprozesse, die organisatorisch verändert werden und in denen gleichzeitig ein neues Produkt oder ein anderer Typ (Variante) aufgenommen wird. Hier ist der Erwerb fachlicher Qualifikationen ein wesentliches Problem für die Betroffenen. Diese Kombination erfordert nämlich einerseits die Bewältigung neu zusammengefaßter Tätigkeiten - was für sich allein noch keine Schwierigkeiten für die Angelernten bedeutet; andererseits ist der technische Reifegrad gerade bei neu aufgelegten Produkten nicht immer abgeschlossen, so daß in der Einarbeitungsphase an die Arbeiterinnen Anforderungen gestellt werden (z. B. Improvisation, Teilreparatur, Veränderung der Arbeitspläne), die diese jedoch aufgrund mangelnder Grundkenntnisse nur unzureichend erfüllen können. Solche Schwierigkeiten traten besonders in den Arbeitsprozessen B 52 und H 83 auf.

- 12 Den Begriff "Entlohnungsform" haben wir hier aus pragmatischen und befragungstechnischen Gründen gewählt. Wir verstehen darunter die in den untersuchten Arbeitsformen vorherrschende Entlohnung durch Einzel-, Gruppenakkord oder Gruppenprämienlohn.
- 13 Ergonomische Kenntnisse sind in den von uns untersuchten mittleren Betrieben praktisch nur in Form von MTM-Gestaltung vorhanden (Näheres hierzu in Kap. II).
- 14 Anzumerken ist, daß das besondere Gewicht der Arbeitsstrukturierung nicht mit den Vorstellungen der befragten Arbeiter über eine "Humanisierung der Arbeit" korrespondiert. Ihre Vorstellungen über eine Humanisierung beinhalten hauptsächlich die Bereiche Arbeits- und Unfallschutz, Arbeitsumgebung, Betriebsklima und Führungsstil der Vorgesetzten; arbeitsstrukturierende Aspekte wie etwa im Sinne von Arbeitserweiterung, Rotation etc. spielen in ihren spontanen Antworten eine außerordentlich geringe Rolle.
- 15 Dies zeigt aber auch, daß die von den Motivationstheorien (Maslow 1954; Herzberg u. a. 1959) abgeleiteten Grundformen der Arbeitsstrukturierung und hier vor allem das Ziel "Ausweitung der Arbeitsinhalte", in der Sicht der kurzzeitig und qualifiziert Angelernten nicht zu nennbaren Verbesserungen für ihre Reproduktionssituation (Qualifikation, Stellung im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt) geführt haben.

- 16 Wir beschränken uns im folgenden auf die zeitliche Disposition des einzelnen Arbeiters an seinem Arbeitsplatz. Die Formen und Probleme kooperativer (kollektiver) Arbeitsdispositionen werden im Abschnitt E. 2 behandelt.
- 17 Ein systematischer Arbeitsplatzwechsel findet ansatzweise lediglich in vier von 17 untersuchten Maßnahmen statt. In den Maßnahmen E I 41 und E II 43 nutzen die Betriebe die "überschüssige" Qualifikation der dort (unterqualifiziert) eingesetzten Facharbeiter für vielfältige Umsetzungen innerhalb des Bereichs. Ebenso rotiert ein Teil der dort eingesetzten, qualifizierten Angelernten (insbesondere in der Maßnahme E I 41, z. B. eine Woche Vormontage und dann eine Woche Komplettmontage) wegen der hohen körperlichen Anforderungen in der Vormontage (=unattraktive Arbeitsplätze). Mit den Umsetzungen in den Maßnahmen G 73 und H 82 verbindet sich das betriebliche Interesse an der sukzessiven Erzeugung von Mehrfachqualifikationen - Lernen vor Ort unter dem Prinzip "vom Leichten zum Schweren" als Grundlage für einen flexiblen Personaleinsatz.
- 18 Ein Mangel, der angesichts der industriesoziologischen Tradition in Kooperationsfragen (z. B. bei Jost 1932; Popitz u. a. 1957; Lepsius 1960) besonders auffällt.
- 19 Einigen Veränderungsmaßnahmen lag das betriebliche Interesse zugrunde, kooperative Beziehungen beim Arbeitsvollzug auszuschließen (besonders durch die Errichtung von Einzelarbeitsplätzen); trotzdem werden auch in diesen Maßnahmen, wenn auch in geringerem Umfang, kooperative Leistungen von den Beschäftigten erwartet (z. B. Anlern- und Einarbeitungshilfen).
- 20 Vgl. hierzu stellvertretend die Ausführungen von Steinmann u. a. 1976; Rohmert, Weg 1976.
- 21 Wegen der Ähnlichkeit der kooperativen Anforderungen fassen wir hier die Maßnahmetypen II und III zusammen.
- 22 Schließlich bestimmt sich die Stellung im Betrieb auch durch die "Verhandlungsmacht" (z. B. Mitsprachemöglichkeiten, Auseinandersetzung mit den Vorgesetzten, Verhältnis und Kontakt zum Betriebsrat) der Angelernten in ihren Arbeitsbereichen. Dieser Aspekt wird zum Teil in Kap. IV behandelt.
- 23 Bei der positiven Bewertung der Arbeitsplatzsicherheit in diesem Betrieb ist außerdem nicht zu übersehen, daß kurz vor der Befragung eine turnusmäßige Betriebsversammlung stattfand, auf der angekündigt wurde, daß nach den Sommerferien Neueinstellungen stattfinden.
- 24 Im Rahmen der betrieblichen Veränderungsmaßnahmen wurde häufig auf "Anreizsysteme und -modelle" zurückgegriffen, die aus den gängigen Motivationstheorien (z. B. Maslow 1954; Herzberg u. a. 1959) mehr oder weniger systematisch entwickelt und konkretisiert wurden. Es stellt sich aber die Frage, ob die Ziele und Ansätze dieser Motivationstheorien überhaupt mit den Voraussetzungen, den Arbeitsaufgaben und -bedingungen der Angelernten zu vereinbaren sind.

Aufgrund der Arbeitsprozeßanalyse (Kap. II) und der Befragungsergebnisse sind die motivationalen "Anreizsysteme" für die Situation der Angelernten unpassend. Ziele wie "Identifizierung mit dem Produkt", "Verantwortungszuwachs", "Herausforderung durch die Arbeitsaufgabe" oder "mehr Selbstentfaltung" sind unter den neuen Arbeitsaufgaben weder gegeben noch möglich.

- 25 Ob und inwieweit die Angelernten Veränderungschancen sehen, hängt selbstverständlich eng von der industriellen Struktur der jeweiligen Region ab.

A. Erhebungsinstrumentarium, Auswahl, Vorgehen

1. Erhebungsinstrumentarium

(1) Wesentliches Instrument waren Fallstudien. In ihrem Rahmen wurden mehrere und unterschiedliche Erhebungsformen, die in ihrer Koordination der Komplexität von Forschungsobjekt und Fragestellung entsprechen, nebeneinander, aber aufeinander bezogen, angewendet.

(2) Gegenstand der Fallstudien waren zeitlich, sachlich, räumlich und personell abgrenzbare betriebliche Maßnahmen, die - neben anderen, im betrieblichen Interesse liegenden Effekten - positive Auswirkungen auf die individuelle und kollektive Reproduktion von Arbeitskräften haben sollen.

Insofern waren die betrieblichen Maßnahmen der eigentliche Untersuchungsgegenstand. Die Fragestellung der Studie richtete sich jedoch auf solche Maßnahmen in ihrer Abhängigkeit von betrieblichen Bedingungen, Problemen und Interessen. Dies erforderte bei der Analyse solcher Maßnahmen, die betrieblichen Rahmenbedingungen zunächst extensiv und dann, im Verlauf der Analyse selbst, reduziert auf die für die Maßnahme relevanten Rahmenbedingungen einzubeziehen. Insofern muß also als Gegenstand unserer Fallstudien die Maßnahme im Rahmen ausgewählter betrieblicher Bedingungen betrachtet werden. Das heißt konkret, daß Betriebe und Maßnahmen Gegenstand der Auswahl, ausgewählte betriebliche Bedingungen in bezug auf eine Maßnahme und diese selbst Gegenstand der Analyse waren.

(3) Es wurden 9 Betriebsfallstudien durchgeführt, darin 26 Einzelmaßnahmen, davon 17 Veränderungsmaßnahmen und 9 Vergleichsmaßnahmen. In den Fallanalysen wurden 20 Maßnahmen, davon 14 Veränderungsmaßnahmen und 6 Vergleichsmaßnahmen, berücksichtigt.

(4) Im Rahmen der Fallstudien wurden folgende Erhebungsinstrumente eingesetzt:

- 1 Wesentlich detailliertere Angaben zum Vorgehen und ausführliche Beschreibungen der Maßnahmen finden sich im Materialbericht (Altmann u. a. 1981, Bd. IV, S. 1049-1263).

(a) Experteninterviews: Sie wurden anhand von Frageleitfäden von den wissenschaftlichen Mitarbeitern der Studie durchgeführt. Sieben Frageleitfäden waren nach Sachgebieten gegliedert, die den analytisch bestimmten Schwerpunkten der Studie und grosso modo zugleich betrieblichen Funktionsträgern entsprachen. Sie waren in sich nach den analytisch für die Fragestellung relevanten Dimensionen sehr differenziert gegliedert. Die Frageaspekte und ihre Kategorien waren so offen gehalten, daß sie jeweils im Gespräch selber auf die spezifische Situation hin operationell gefaßt werden konnten. Diese Offenheit ist bei differenzierten Fallstudien erforderlich, um den vorher nicht endgültig fixierten Adressaten und den Besonderheiten eines Falles gerecht werden zu können. Es setzte voraus, daß nur die mit dem Projekt theoretisch und empirisch insgesamt vertrauten wissenschaftlichen Mitarbeiter, die zugleich den Überblick über alle Fälle hatten, als Interviewer auftraten.

Die Adressaten der Expertenbefragung lassen sich in solchen Betriebsfallstudien nur begrenzt ex ante festlegen. Nach Fixieren der einzelnen Teilfragestellungen wurden grob die betrieblichen Funktionen bzw. Funktionsträger benannt, die bei der Durchführung der empirischen Arbeit anzusprechen waren. Eine endgültige Festlegung erfolgte erst nach den Vorkontakten und eigenen Sondierungen im Betrieb.

In den 9 Betriebsfallstudien fanden insgesamt 193 Expertengespräche (Management und Betriebsrat) mit 251 Gesprächspartnern statt.

(b) Material- / Dokumentensammlung: Materialsammlungen für mehrere zu vergleichende Fälle lassen sich grundsätzlich nicht systematisch durchführen, da betriebliche Unterlagen in verschiedener Form und Differenziertheit vorliegen und unterschiedlich zugänglich sind. Generell wurden in jedem Betrieb, soweit möglich, erfaßt:

Daten zur Personal- und Lohngruppenstruktur (Betrieb und Maßnahme); Daten zur Arbeitsmarktsituation; allgemeine Unterlagen über Betrieb, Produkt, Markt; wirtschaftliche Daten (soweit möglich); betriebliche Führungsrichtlinien, formulierte Humanisierungs"politiken", Personalpolitiken, Ausbildungsgrundsätze u. ä. ; Vereinbarungen nach dem Betriebsverfassungsrecht (soweit einschlägig und zugänglich); einschlägige Veröffentlichungen von befragten Experten; Arbeitsablaufbeschreibungen, Arbeitsplatzkarten u. ä. für die betroffenen Maßnahmen.

(c) Prozeßbeschreibungen: Es wurden keine Arbeitsplatzbeobachtungen im engeren Sinne durchgeführt. Dies hat zum einen theoretische Gründe: Bei der Veränderung von Arbeitsprozessen ist eine Vergleichbarkeit von Arbeitsplätzen (vorher/nachher) im allgemeinen nicht mehr gegeben; zentrale Veränderungen an Arbeitsplätzen lassen sich nur in Dimensionen des umfassenden Arbeitsprozesses erheben. Zum anderen setzen verantwortliche Arbeitsplatzbeobachtungen sehr großen zeitlichen Aufwand voraus, der in dieser Studie forschungsökonomisch nicht vorgesehen war.

Dagegen wurden anhand eines Leitfadens systematische Deskriptionen aller Arbeitsprozesse erstellt, die als Veränderungs- oder Vergleichsmaßnahmen in die Untersuchung einbezogen wurden; darin sind

zugleich die Beschreibungen der einzelnen Funktions-/Arbeitsplatz-/Arbeitskräftegruppen enthalten. Die Deskriptionen beruhen auf (mehrmaligen) Begehungen in Kombination mit Expertengesprächen (mit Betriebsvorgesetzten) sowie betrieblichen Unterlagen (Ablaufbogen, Arbeitsplatzkarten etc.).

(d) Gruppen- und Einzelgespräche mit dem betrieblichen Management ("Präsentationen"): Die "Präsentationen" sind nicht eigentlich ein Erhebungsinstrument, spielten aber für die Erhebung von zusätzlichen Informationen, insbesondere Einstellungen von leitenden Funktionsträgern, und für die Interpretation der Ergebnisse eine nicht unwesentliche Rolle. Nach Abschluß der einzelnen Fallstudien wurden die Ergebnisse der Grundauszählung der Arbeiterbefragung und erste interpretative Hypothesen zum Betriebsfall, u. U. mit Bezügen zu vergleichbaren Fällen, im allgemeinen in Form eines Gruppengesprächs mit dem Management in den Betrieb zurückgespielt. Die Auswertung dieser Gespräche erlaubte eine präzisierende Ergänzung der Intentionen des Managements sowie wesentliche Hinweise auf die Einschätzung von bestimmten betrieblichen Rahmenbedingungen durch das Management und Einsichten in den Informationsstand des Managements über betriebliche Maßnahmen.

(5) Im Rahmen der Fallstudien wurde eine mündliche Befragung der von den untersuchten Veränderungsmaßnahmen betroffenen Arbeiter(innen) durchgeführt. Bei Maßnahmen mit geringen Besetzungszahlen führten wir eine Vollerhebung durch. Bei größeren Arbeitsgruppen wurden die Adressaten anhand eines Samples dergestalt ausgewählt, daß sämtliche Tätigkeitsgruppen des jeweiligen Arbeitsprozesses angemessen in der Befragung vertreten waren. Dasselbe Verfahren wurde auch für die Vergleichsmaßnahmen angewandt.

Ein besonderes Problem war die Befragung von ausländischen Arbeitern. Zumeist wird aus sprachlichen, sachlichen und methodischen Gründen ihre Beteiligung ausgeschlossen. Gegen diesen Ausschluß sprechen nicht zuletzt quantitative und gesellschaftspolitische Gründe. Deshalb bezogen wir die Ausländer in den Kreis der Befragten ein.

(a) Einzelinterviews: Die mündliche Befragung der Arbeiter wurde anhand eines standardisierten Fragebogens von den wissenschaftlichen Mitarbeitern selbst durchgeführt. Dabei wurden geschlossene und offene Fragen im Verhältnis 60% zu 40% eingesetzt.

In all den untersuchten Fällen erwies es sich als sinnvoll, nach Abschluß der ersten Erhebungsphase spezifische Zusatzfragen für die Befragung der Arbeiter zu formulieren; sie betrafen etwa betriebspezifische Entlohnungsformen, Probleme der Betriebsmittelnutzung, beabsichtigte Veränderung des Arbeitsprozesses und vieles mehr. Die Interviews dauerten zwischen 50 und 90 Minuten. Insgesamt fanden 373 Einzelinterviews statt.

Die deutsche Fassung des standardisierten Fragebogens, der Zusatzfragen und der Kartensätze wurde in drei Sprachen übersetzt (türkisch,

griechisch und serbokroatisch). Es mußte ein besonderes Verfahren für die Auswahl und Einweisung der Interviewer und für die Auswertung entwickelt werden.

(b) Gruppendiskussionen: Von vornherein war damit zu rechnen, daß die relativ standardisierte Form der Befragungen, trotz der genauen Kenntnis der Situation in den Arbeitsprozessen und Betrieben, noch Interpretations- und Darstellungsprobleme aufwerfen würde. Deshalb wurden die Einzelinterviews durch Gruppendiskussionen mit Arbeitern ergänzt, um insbesondere Akzentuierungen und Konkretisierungen der Ergebnisse der standardisierten Erhebung zu ermöglichen. In die Gruppendiskussionen wurden in der Regel solche Arbeiter einbezogen, die nicht bereits mündlich befragt worden waren. Die Gruppen bestanden aus 6 - 10 Personen. Insgesamt wurden in 7 von 9 Betrieben Gruppendiskussionen mit insgesamt 101 Arbeitern durchgeführt.

(6) Außerhalb der Fallstudien wurden mit Vertretern von Arbeitgeberverbänden und öffentlichen Institutionen, mit Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern sowie mit Mitgliedern des Managements nicht einbezogener Betriebe ebenfalls Experteninterviews zur Gesamtfragestellung, insbesondere zur Identifizierung typischer Maßnahmen und ihrer Voraussetzungen und Folgen geführt. Es erfolgten z. T. vielstündige Gespräche mit insgesamt 74 Gesprächspartnern.

2. Auswahl von Betrieben und Maßnahmen

(1) Bei der Festlegung der zu untersuchenden Betriebe und Maßnahmen handelte es sich um eine nur an wenigen Kriterien orientierte "gezielte Auswahl". Aus unserer Kenntnis der Situation im Bereich der HdA und den Ergebnissen der explorativen Phase wurden solche Fälle, die wir als typisch betrachteten, ausgewählt.

Es wurden bei der Betriebsauswahl nur vier Kriterien berücksichtigt: 1. Zugehörigkeit zur Metallindustrie (1) (aufgrund der vorliegenden Informationen, Zahl der durchgeführten Maßnahmen, sachlicher Relevanz etc.); 2. gewerblicher Bereich; 3. Betriebsgröße zwischen 600 - 2000 Beschäftigten (konnte nur in 6 von 9 Fällen eingehalten werden); 4. "Güte" des Betriebszugangs (um sicherzustellen, daß die relevanten betrieblichen Experten und Materialien zugänglich waren).

(2) Bei der Auswahl der von uns in die Untersuchung einbezogenen betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen bzw. Maßnahmetypen waren im we-

1 Entscheidend für die Auswahl der Betriebe war außerdem ihre Zugehörigkeit zu Tarifgebieten. Wir beschränkten uns auf drei Tarifgebiete, die wir aus Anonymitätsgründen mit den Buchstaben A, B und C bezeichnet haben. - Die Tarifverträge dieser Gebiete spielen in unserer Untersuchung nur im Zusammenhang mit der Lohneingruppierung eine Rolle.

sentlichen drei Gesichtspunkte ausschlaggebend: Zum einen galt unser Interesse vor allem solchen betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen, an denen sich die in Kap. I skizzierten strategischen Grundrichtungen bei der Einführung neuer Arbeitsformen erkennen und die komplexen Zusammenhänge zwischen betrieblichen Bedingungen, Problemen und Interessen besonders gut nachvollziehen lassen. Zum anderen sollten betriebliche Maßnahmen ausgewählt werden, denen auch in der öffentlichen Diskussion um neue Arbeitsformen bzw. Arbeitsstrukturierung eine große Bedeutung zugemessen wird und von denen grundsätzlich humanisierende Wirkungen auf die Arbeitssituation der Betroffenen erwartet werden. Schließlich sollten die im Rahmen des Regierungsprogramms zur "Humanisierung des Arbeitslebens" öffentlich geförderten und in der Literatur dargestellten Maßnahmen zur Einführung neuer Arbeitsformen aufgegriffen werden; sie beziehen sich durchgängig auf ähnliche Ausgangsprobleme für die Betriebe.

Eine Identifizierung von Form und Relevanz erfolgt durch eine Überprüfung der vom Projektträger HdA im Rahmen des Regierungsprogramms geförderten Projekte, ihrer Art und Ziele sowie einer Aufarbeitung der Literatur; ferner durch eine Serie von Expertengesprächen mit Vertretern von Betrieben, von Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und Wissenschaft.

3. Zum Vorgehen in der empirischen Phase

(1) Zur vorbereitenden Kontaktaufnahme und zur Auswahl wurden zahlreiche Betriebsbesuche durchgeführt. Es wurden 9 Fallstudienbetriebe bzw. entsprechende Maßnahmen ausgewählt.

(2) Ein Pretest erfolgte in zwei Betrieben. Der Pretest für die Arbeiterbefragung erfolgte außerhalb der Fallstudienbetriebe.

(3) Neben den Fallstudien wurden ergänzend Kurzfallstudien durchgeführt. Sie bestanden in ein- bis zweitägigen Betriebsbesuchen, bei denen mit zwei bis drei betrieblichen Experten, zumeist dem Personalleiter und dem Produktionsleiter, in einigen Fällen auch mit dem Betriebsrat, gesprochen und der Betrieb begangen wurde. Wo möglich, wurden schriftliche Materialien einbezogen.

(4) Die Fallstudien selber gliederten sich in eine Phase I (qualitative Erhebung und Materialsammlung), Zwischenphase (Ergänzungen), Phase II (Nacherhebung, Einzelinterviews, Gruppendiskussionen). - Pro Phase waren vier bis fünf Mitarbeiter jeweils mindestens eine Woche vor Ort. Die Fallstudien zogen sich über Zeiträume von 6 Wochen bis 6 Monate hin.

(5) Die Auswertung der Expertengespräche und Gruppendiskussionen erfolgte auf der Basis der systematisierten Protokolle. Die (statistischen und qualitativen) Materialien wurden systematisch aufbereitet. Das Material aus den Einzelbefragungen wurde nach der Vercodung im Rechenzentrum der FU Berlin mit Hilfe des SPSS ausgewertet.

B. Übersichten zur Erhebung

Tabelle 1: Fallstudienbetriebe (9 Betriebe)

Industrie- zweig	Betriebs- code	Zahl der Betriebe	Beschäftigte 400 - 1000	Beschäftigte über 1000
Elektrotechn. Industrie	F, G, H	3	x x	x
Feinmech.-opt. Industrie	B	1	x	
EBM-Waren	A, D	2	x	x
Straßenfahr- zeugbau	E I, E II	2		x x
Maschinenbau	C	1	x	

Tabelle 2: Untersuchte Maßnahmen

(20 in die Beschreibung aufgenommene Maßnahmen)

Maßnahmetyp	Veränd.- maßnah- me-Code	Anzahl der Verändergs.- maßnahmen	Vergleichs- maßnahmen Code/Stichw.	Anzahl d. Vergleichs- maßnahmen
I Tradit. Gruppen- arbeit	C 25 C 27 A 12	3	C 21, Einzel- maschinenbe- dienung	1
II Veränd. Einsatz an Fließ- arb.pl.	A 11 B 52	2	-	-
III Entkopp. Fließ- arbeits- plätze	E 43 G 73 H 82 H 83	4	G 71, Fließ- arbeit H 81, Fließ- bandarbeit	2
IV Errichtg. von Ein- zelarb.- plätzen	E 41 F 61 F 62 G 72	4	E 42, Fließ- bandarbeit F 63 Fließ- arbeit	2
V Techn. Lösungen	D 32	1	D 33, Fließ- bandarbeit	1

Tabelle 3: Kurzfallstudien - Betriebe

(12 Fallstudien, davon 9 ausgewertet)

Industrie- zweig	Betriebs- Code	Anzahl der Betriebe	Beschäftigte	
			400 - 1000	über 1000
Elektrotechn. Industrie	Z 1-4,6	5	x	xxxx
Maschinenbau	Z 5,7,8	3	xx	x
EBM-Waren	Z 9, 10, 12	3	x	xx
Feinmech.-opt. Industrie	Z 11	1	x	

Tabelle 4: Befragte Arbeitskräfte nach Geschlecht und Nationalität (Einzelinterviews)

	Befragte insgesamt (N=373) %	B e t r i e b e							Nationalität			
		A (N=46) %	B (N=27) %	C (N=38) %	D (N=44) %	E I (N=30) %	E II (N=37) %	F (N=43) %	G (N=48) %	H (N=60) %	Deutsche (N=227) %	Ausländer (N=146) %
männlich	47	100	0	100	41	100	97	5	0	10	53	38
weiblich	53	0	100	0	59	0	3	95	100	90	47	62
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

	Befragte insgesamt (N=373) %	B e t r i e b e							Geschlecht			
		A (N=46) %	B (N=27) %	C (N=38) %	D (N=44) %	E I (N=30) %	E II (N=37) %	F (N=43) %	G (N=48) %	H (N=60) %	Geslecht m (N=175) %	w (N=198) %
Deutsche	61	50	30	100	68	23	97	35	31	92	69	54
Ausländer	39	50	70	0	32	77	3	65	69	8	31	46
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

C. Übersicht über die untersuchten Betriebe und Maßnahmen

Betrieb A

a) Allgemeines

1. Industriezweig/Branche: EBM-Waren
2. Rechtsform/Stellung des Betriebes: AG; Teil eines Konzerns
3. Gewerbliche Beschäftigte: 1500
4. Produkt/Produktionsprozesse: Blechverarbeitung, große Formteile, Behälter u. a. ; hohe Produktvielfalt; Einzelfertigung bis Großserien; Bearbeitungs-, Fertigungs- und Montageprozesse großer Tiefe; heterogene, zum Teil auch überaltete Technologie bzw. Ausstattung
5. Absatzmarkt: Im Bereich der Serienfertigung bzw. Montage überwiegend Zulieferer mit hoher Abhängigkeit von einzelnen Großkunden; hohe Konjunkturanfälligkeit
6. Arbeitsmarkt: Standort am Rande einer mittelgroßen Industriestadt. Rekrutierung quantitativ und (vor allem) qualitativ stark angespannt. Zahlreiche ähnliche Betriebe mit vergleichsweise höherer Attraktivität bezüglich Arbeitsbedingungen wie Überstunden, Schichtarbeit

b) Beschäftigtenstruktur (nur gewerbliche Beschäftigte)

1. Qualifikationsstruktur: Etwa je ein Drittel Facharbeiter, Angelernte, Ungelernte (nach Arbeitseinsatz bzw. betrieblicher Definition)
2. Anteil der männl. /weibl. Beschäftigten: Fast ausschließlich männliche Beschäftigte
3. Anteil der deutschen/ausländ. Beschäftigten: 50 : 50
4. Krankenstand: durchschnittlich 9%
5. Fluktuation: durchschnittl. rund 20%
6. Lohnformen: Facharbeiterbereiche Zeitlohn; Übergang von verschiedenen Leistungslohnsystemen zu Gruppenprämienlohn
7. Lohngruppen (Schwerpunkte): 11 - 16 (bei 20 betrieblichen Lohngruppen)
8. Betriebszugehörigkeit (Schwerpunkte): je rd. ein Drittel unter 2, bis 10, über 10 Jahre

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Montage von Preßteilen	Bauteile für Kraftfahrzeuge	1	-	Schweißen, Montage, Kontrolle	ca. 0,5 min.

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Fließarbeit	Staub, Blendung, Lärm	Gewissenhaftigkeit, polyvalenter Einsatz, teilw. berufsfachl. Anf. (Schweißtechnik)	begrenzt zw. Arb.- plätzen; zw. vorge- lagert. Proz. u. Arbeitsprozeß (mindestens 1 Tag)

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnis Dt./Ausl.	a./w.	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
2 x 42 (2 x 36)	1 : 4 (vorw. Türken)	m.	vorwiegend 30 - 40 J.	unter 3 J.: ca. 30 %, 5 - 6 J.: ca. 50 %	Verhältnis Angelernte zu FA: 4:1

Arbeitseinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
fest	Häufig, teilweise Rotation im Arbeits- prozeß	eine	Sonderschicht von 6 Std. (Samstag) Überstd.: durchschnittl. 11 Std. pro Woche

Leistungsstruktur

Leistungsform	Leistungsgruppe	durchschnittl. Verdienstgrad	Leistungsfindung
Leistungslohn (Gruppenprämien- lohn)	Betriebl. Leistungsgruppen entsprechen Tariflohn- gruppen 5 - 9 Tarifgebiet C	s. Text	REFA besonderes Lohnabrech- nungsverfahren

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Fertigung von Preßteilen	Preßteile für Fahrzeugbau		30	Masch.bedieng., unter Rüsten	0,5 min.: Bedienen, bis einige Std.: (Rüsten)

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Maschinenverketzung; Bedienungsmann- schaften	Lärm, Feuchtig- keit, Schmutz	Flexibilität, Koopera- tion, Verantwortung, teilw. komplexe Anlern- qualifikationen, Erfah- rung (Masch., Material)	keine

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnis Dt./Ausl.	a./v.	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
ca. 600/2 x 16 (Stamm)	1 : 3	m.	30 - 40 J. (ca. 60%)	unter 1 Jahr: ca. 30 %, 3 - 6 J.: ca. 40%	überwiegend An- u. Unge- lernte

Arbeitseinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
fest	sehr häufig im Arbeits- prozeß	zwei (wöch. Wechsel)	regelm. Sonder- schichten (Sams- tag 6 Std.) durchschnittl. Überstd.: 16 Std. pro Woche

Lohnstruktur

Lohnform	Lohngruppe	durchschnittl., Verdienstgrad	Lohnfindung
Leistungslohn (Gruppenprämien- lohn)	betriebl. Lohngr. entspr. Tariflohngr. 5-9 Tarifgebiet C	s. Text	teilw. REFA besonderes Lohn- abrechnungsver- fahren

Betrieb B

a) Allgemeines

1. Industriezweig/Branche: Feinmechan. -opt. Industrie
2. Rechtsform/Stellung des Betriebes: AG; Teil eines Konzerns
3. Gewerbliche Beschäftigte: rd. 600
4. Produkt/Produktionsprozesse: Feinmechan. -opt. Geräte, zeitlich strukturierter Produktwechsel, mittlere Serien (in der Montage); überwiegend Montageprozesse (sowie Fertigung von Kleinteilen; ausgebauter Produkt-Kontroll-Prozesse)
5. Absatzmarkt: Häufiger Produktwechsel; starke saisonale und konjunkturelle Schwankungen; Produktentwicklung, Marktplanung und Vertrieb durch Konzern. Starke in- und ausländische Konkurrenz
6. Arbeitsmarkt: Standort in Vorort einer großen Industriestadt. Engpässe bei der Rekrutierung vor allem ungelernter deutscher Frauen. Negative Attraktivität durch häufigen Wechsel zwischen Entlassungen und Einstellungen. Zahlreiche Arbeitsplatزالternativen im Einzugsbereich

b) Beschäftigtenstruktur (nur gewerbl. Beschäftigte)

1. Qualifikationsstruktur: je rd. 15% Facharbeiter und qualifiz. Angelernte; rd. 70% kurzzeitig Angelernte
2. Anteil der männl./weibl. Beschäftigten: 30 : 70
3. Anteil der deutschen/ausländ. Beschäftigten: 30 : 70
4. Krankenstand: durchschnittlich rd. 14%
5. Fluktuation: durchschnittlich rd. 30%
6. Lohnformen: überwiegend Gruppenleistungslohn
7. Lohngruppen (Schwerpunkte): rd. zwei Drittel in Lgr. 2 - 4 (14 betriebl. Lohngruppen)
8. Betriebszugehörigkeit (Schwerpunkte): rd. 50% bis 2 Jahre; weitere 30% bis 5 Jahre

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Endmontage u. Kontrolle	Fototechn. Geräte	Typ I : Typ II:	2 4	Montage Kontrolle Justage Reparatur	6 min. (Typ I) 3,75 min. (Typ II)

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Fließarbeit (kein maschineller Taktzwang) 8 Arb.gruppen (Montage) 1 Reparaturgruppe	Temperatur Zugluft	Gewissenhaftigkeit Zuverlässigkeit (Produktqualität) Genauigkeit (Einhaltung d. Reihenfolge)	zw. Arb.gr.: 1/2 Tagesproduktion (zw.Arb.pl.: 15 min.)

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnis Dt./Ausl.	s./u.	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
64 / 64	ca. 1:2	überw. w.	20 - 35 J.	vorw. 1-4 J.	überw. Angelernte

Arbeitseinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
fest	manchmal im Bereich (Produktwechsel)	eine	Überstunden u. Sonderschichten

Leistungsstruktur

Leistungsform	Leistungsgruppe	durchschnittl. Vordienstgrad	Leistungsfindung
Leistungslohn (Gruppenakkord)	ca. Hälfte: 2 und 3 ca. Hälfte: höhere Lohngruppen Tarifgebiet A	125 % (eingefroren)	Vorgabezeiten nach REFA

Betrieb C

a) Allgemeines

1. Industriezweig/Branche: Maschinenbau
2. Rechtsform/Stellung des Betriebes: GmbH
3. Gewerbliche Beschäftigte: rd. 250
4. Produkt/Produktionsprozesse: Transportanlagen und -maschinen hoher Komplexität für spezielle Einsatzbereiche; große Variationsbreite; Einzel- bzw. Kleinserienfertigung; komplexe Montageprozesse (Einzelmasch. bzw. -anlagen) langer Dauer (bis 2 Monate), starke Verknüpfung mit Fertigungs- und Reparaturprozessen
5. Absatzmarkt: Hohe Kundenabhängigkeit, starker Druck auf Spezialfertigungen und Produktinnovation. In- und ausländische Abnehmer, Abhängigkeit von konjunkturellen Einflüssen bei den Nachfragen (Energiewirtschaft) und daraus die Notwendigkeit zu Umdispositionen und Eilaufträgen
6. Arbeitsmarkt: Standort am Rande einer mittelgroßen Industriestadt, mit ländl. Einzugsgebiet. Begrenzte Rekrutierungsmöglichkeit für Facharbeiter, deshalb vorwiegend Binnenrekrutierung durch ausgebildete Grundausbildung

b) Beschäftigtenstruktur (nur gewerbl. Beschäftigte)

1. Qualifikationsstruktur: rd. 80% Facharbeiter (Ausbildung)
2. Anteil der männl. /weibl. Beschäftigten: fast 100% männl. Besch.
3. Anteil der deutschen/ausländ. Besch.: über 90% deutsche Besch.
4. Krankenstand: 5%
5. Fluktuation: 17%
6. Lohnformen: überwiegend Einzel- und Gruppenakkord, im übrigen Zeitlohn
7. Lohngruppen (Schwerpunkte): fast 60% in Lgr. 7 und 8 (bei 10 Lohngruppen)
8. Betriebszugehörigkeit (Schwerpunkte): 70% über 3 Jahre

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Teilefertigung	verschied. Metallteile		hohe Anzahl unterschiedl. Aufträge	Sägen, Brennen, Stanzen, Schleifen	unterschied- lich

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Einzelarbeit (Maschinen- bedienung)	Staub, Temperatur- schwankungen, Lärm, Zugluft	Genauigkeit, Raumvorstel- lung	nicht betr.

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnis Dt./Ausl.	m./w.	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
18 / 12	3:1	m.	30 - 50 J.	bis 3 J.(50%) 4 - 7 J.(50%)	Un-/Ange- lernte

Arbeitsinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
fest	selten	zwei	Über- stunden, Sonder- schichten

Leistungsstruktur

Leistungsform	Leistungsgruppe	durchschnittl., Verdienstgrad	Leistungsfindung
Leistungslohn (Einzelakkord)	5, 6, (7) Tarifgebiet C	130 % (eingefroren)	Richtwerte für Zeitvorgaben nach Erfahrungs- tabellen, bei Anforderung REFA-Zeitermitt- lung; teilweise Erschwerungszu- schläge

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Endmontage (und Rep. im Kundenauftrag)	Bremsaggregat für Transport- system	2	mehrere	Montieren, Reparaturen	20 St. pro Mt. /Arbeits- gruppe

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Gruppenarbeit	Lärm, Staub	Qualität, Sorgfalt, Präzision	nicht betr.

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnis Dt./Ausl.	n./v.	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
11 / 11	nur Deutsche	m.	20 - 30 J. 40 - 50 J.	6 - 8 J.	Facharbei- ter (Schlosser)

Arbeitsinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
variabel	innerhalb der Arbeitsgruppe häufig	eine	-

Leistungsstruktur

Leistungsform	Leistungsgruppe	durchschnittl. Verdienstgrad	Leistungsfindung
Leistungslohn (Einzelakkord)	(7), 8, (9) Tarifgebiet C	130 % (eingefroren)	Vorgabezeiten nach Tabellen- werten, teilw. nach REFA-Zeit- studien

339

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Endmontage (Einzel- fertigung)	Zugmaschine für Transport- system	1	viele	Montie- ren	1 St. pro 320 Std. (2 Mann)

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Montagearbeit in Zweier- gruppen	Lärm, Staub	Sorgfalt, Qualität, Sauberkeit	nicht betr.

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnis Dt./Ausl.	a_e/v_e	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
16 / 16	nur Deutsche	m.	25 J.	5 - 8 J.	Facharbei- ter (Schlosser)

Arbeitseinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
variabel	selten	eine	-

Leistungsstruktur

Leistungsform	Leistungsgruppe	durchschnittl. Verdienstgrad	Leistungsfindung
Zeitlohn	7, 8 Tarifgebiet C	konstant	nach Tarif

Betrieb D

a) Allgemeines

1. Industriezweig/Branche: EBM-Waren
2. Rechtsform/Stellung des Betriebes: Personalgesellsch., in Familienbesitz (mehrere kleinere, unabhängige Betriebe)
3. Gewerbliche Beschäftigte: rd. 400
4. Produkt/Produktionsprozesse: Verschiedene Zuliefer-/Zubehörteile für Zweiradfahrzeuge; verschiedene herkömmliche Fertigungsprozesse (Stanzen, Pressen etc.), einfache Montageprozesse und entsprechende Hilfsprozesse (Galvanik, Härterei etc.)
5. Absatzmarkt: Sehr starke ausländische Konkurrenz; stark exportabhängig; hoch konjunkturabhängig
6. Arbeitsmarkt: Standort in einer Kleinstadt mit ländlichem Einzugsgebiet; Konkurrenz einiger anderer (Klein-)Betriebe; Rekrutierungsprobleme durch Schichtarbeit und mangelnde Attraktivität der Arbeitsplätze, besonders für männliche qualifiz. Angelernte; Facharbeiterrekrutierung nur durch eigene Ausbildung. Teilzeitarbeit, Gleitzeit, Hausfrauenschichten, gezielte Ausländerrekrutierung

b) Beschäftigtenstruktur (nur gewerbl. Beschäftigte)

1. Qualifikationsstruktur: ca. 10% Facharbeiter, fast 90% An- und Ungelernte (Maschinenbediener und kurzzeitig Angelernte)
2. Anteil der männl./weibl. Beschäftigten: etwa 45 : 55
3. Anteil der deutschen/ausländ. Beschäftigten: 60 : 40
4. Krankenstand: 7%
5. Fluktuation: über 20%
6. Lohnformen: Überwiegend Einzel- und Gruppenakkord, im übrigen Prämienlöhne und Zeitlohn
7. Lohngruppen (Schwerpunkte): 60% (Frauen: fast 100%) in Lgr. 2 und 3 (10 Lohngruppen)
8. Betriebszugehörigkeit (Schwerpunkte): durchschn. 8 Jahre.

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Montage	Bauteile f. Zweiradprod.	4	mehrere	Masch.bedieng. -Überwachung man. Montage Kontrolle Verpackung	Bei repet. Arb.(z.B. Kontr., Verpack.) unt.0,5 min.

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Teils Masch.bedieng. -Überwachg. am Band teils Komplettmont. an Einzelarb.plätzen	Lärm Hitze Öl-/Fett- gerüche	Generell: Geschicklichk., Konzentration, Schnelligkeit Teilw.: Techn. Verständnis (Masch.Überwachung u. Kontrolle)	keine

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnis Dt./Ausl.	a./u.	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
43 / 10	Bereich: 1:1	1:6	streut über alle Alters- gruppen	30% bis 2 J. 40% üb. 6 J.	überw. Angelernte

Arbeitseinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
fest	von Einzelarb.pl. an Montagelinie	zwei	Einige AK nur Normal- schicht

Lohnstruktur

Lohnform	Lohngruppe	durchschnittl. Verdienstgrad	Lohnfindung
Leistungslohn		115-128 %	REFA
Montagelinie:	2		
Gruppenprämienlohn	(3)		
	(4)		
Einzelarb.plätze:	(8)		
Einzelakkord	Tarifgebiet C		

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Montage	Bauteile f. Zweiradprod.	6 - 7 Grund- typen	ca. 100 Sonder- typen	Montage Kontrolle	unter 0,1 min.

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Kurzbänder (Gruppenarbeit)	Lärm Hitze Zugluft räuml. Enge	Montage: Schnelligkeit Geschickl.keit Fingerfertigg. Kontrolle: Konzentration Aufmerksamkeit	keine

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnis Dt./Ausl.	a./v.	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
140 / 100	4:3	überw. w.	streut über alle Alters- gruppen	überw. unter 2 J.	überw. Angelernte

Arbeitseinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
fest	teilweise Rotation innerhalb d.Bänder	1-2 Bänder in Wechselschicht 4-5 Bänder nur Normalschicht	-z.Z. Überstd. insgesamt 46-51 Std/Wo. -Einige Teil- zeitkräfte

Lohnstruktur

Lohnform	Lohngruppe	durchschnittl. Verdienstgrad	Lohnfindung
Leistungslohn: Gruppenakkord(=Band) Einzelakkord(=Vormontage)	überw. 2 Tarifgebiet C	124 %	REFA

Betrieb E I

a) Allgemeines

1. Industriezweig/Branche: Straßenfahrzeugbau
2. Rechtsform/Stellung des Betriebes: AG; Teil eines Konzerns
3. Gewerbliche Beschäftigte: über 10 000
4. Produkt/Produktionsprozesse: (Teilbetrieb:) Teile für Straßenfahrzeuge; im untersuchten Teilbetrieb hocharbeitsteilige/hochmechanisierte/automatisierte Montageprozesse
5. Absatzmarkt: (Unternehmen:) Kraftfahrzeuge; zum Untersuchungszeitpunkt expandierend
6. Arbeitsmarkt: Standort in Industrie-Großstadt. (Teilbetrieb:) Rekrutierungsprobleme insbesondere für männliche Angelernte (geringe Attraktivität der Tätigkeiten)

b) Beschäftigtenstruktur (nur gewerbl. Beschäftigte)

1. Qualifikationsstruktur: (Gesamtwerk:) Facharbeiter 10%; Angelernte 90%
2. Anteil der männl./weibl. Beschäftigten: rd. 90 : 10
3. Anteil der deutschen/ausländ. Beschäftigten: rd. 40 : 60
4. Krankenstand: ca. 9%
5. Fluktuation: ca. 12%
6. Lohnformen: (Teilbetrieb:) Einzel- und Gruppenakkord
7. Lohngruppen (Schwerpunkte): 4 - 5 (8 betriebl. Lohngruppen)
8. Betriebszugehörigkeit (Schwerpunkte): (Teilbetrieb keine Angaben, s. Maßn.

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Montage von Baugruppen	Aggregate des Fahrzeugbaus	je 4 bei 2 Aggregaten	150-160 bzw. 14	Montage	13-20 min. (Komplettmontage)

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Einzelarbeitsplätze	Hitze, Zugluft, Schmutz Lärm	Gedächtnis- u. Aufmerksamkeitsleistungen, Mitdenken, Genauigkeit, Verantwortung, z.T. körperl. Anforderungen	über 30 min.

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnis Dt./Ausl.	m./w.	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
2 x 24	1 : 2	m.	26 - 35 J. (ca. 45 %)	0 - 2 J.: ca. 45%, 3 - 9 J.: ca. 45%	Verhältnis FA/An- gelernte: 1 : 2

Arbeitsinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
fest	gelegentlich (teilw. systemat.)	zwei (Wechselsch.)	Sonderschichten (2 x im Monat)

Leistungsstruktur

Leistungsform	Leistungsgruppe	durchschnittl. Verdienstgrad	Leistungsfindung
Leistungslohn (Gruppenakkord)	Überwiegend 5 im Tarifgebiet A	130 % (eingefroren)	Vorgabezeiten vorläufig errechnet (Erfahrungs- und Schätzwerte) (Zeitaufn. nach REFA noch nicht abgeschlossen)

Betrieb E II

a) Allgemeines

1. Industriezweig/Branche: Straßenfahrzeugbau
2. Rechtsform/Stellung des Betriebes: AG; Teil eines Konzerns
3. Gewerbliche Beschäftigte: über 10 000
4. Produkt/Produktionsprozesse: (Teilbetrieb:) Teile für Straßenfahrzeuge; im untersuchten Bereich hocharbeitsteilige/hochmechanisierte/automatisierte Montageprozesse
5. Absatzmarkt: (Unternehmen:) Kraftfahrzeuge; zum Untersuchungszeitpunkt stark expandierend
6. Arbeitsmarkt: Standort mittelgroße Stadt mit großem ländlichen Einzugsbereich; keine Konkurrenzbetriebe; keine Rekrutierungsprobleme (Ausnahme Teilbereich: bestimmte Facharbeitergruppen). Starker Personalausbau in den letzten Jahren. Ausgebaute Grundausbildung

b) Beschäftigtenstruktur (nur gewerbl. Besch.)

1. Qualifikationsstruktur: Facharbeiter (branchenfremde, auch handwerk. Ausbildung) rd. 40%, An- und Ungelernte rd. 60%
2. Anteil der männl./weibl. Beschäftigten: 90 : 10
3. Anteil der deutschen/ausländ. Beschäftigten: fast ausschließlich deutsche Beschäftigte
4. Krankenstand: durchschn. 11%
5. Fluktuation: 7%
6. Lohnformen: überwiegend Leistungslohn
7. Lohngruppen (Schwerpunkte): weit überwiegend 4 - 5 (8 betriebl. Lohngruppen)
8. Betriebszugehörigkeit (Schwerpunkte): (keine Angaben, s. Maßn.)

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Montage von Baugruppen	Aggregate des Fahrzeugbaus	10	ca. 130	vorw. manuelle Montage-tätigk.	1,8 bis 2,3 min.

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Fließarbeit mit Taktzwang (Fließband)	Lärm, Hitze/Kälte	Zuverlässigkeit, Genauig., polyvalente Anlernung u. Kooperation	ca. 30 min. (zum nachgelagerten Prozeß)

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnis Dt./Ausl.	a ₁ /v ₁	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
83/2x18-20	vorw. Deutsche	m.	bis 20 J.: ca. 50 %, 26 - 35 J.: ca. 30 %	vorwiegend 0 - 2 J.	Verh. FA/An-gelernte: 1 : 1

Arbeitsseinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
fest	häufig	zwei (Wechselschicht)	gelegentlich Sonder-schichten

Leistungsstruktur

Leistungsform	Leistungsgruppe	durchschnittl. Verdienstgrad	Leistungsfindung
Leistungslohn (Gruppenakkord)	überwiegend 5 im Tarifgebiet A	ca. 130 % (eingefroren)	REFA

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Montage	Aggregat des Fahrzeugbaus	1	3	manuelle Montage- u. Einstelltätigk., Automatenbedienung	ca. 2,2 min.

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Fließarbeit mit entkoppelten Arbeitsplätzen (Friktionsrollenband)	Lärm, Zugluft, Staub	Qualitätsbewußtsein, Genauigkeit, Zuverlässigk., teilw. fachl. Anford.(Maßgenauigk.)	zw. d.Arb.-plätzen: 4 - 5 Werkstücke (8 - 10 min.)

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnis Dt./Ausl.	a./w.	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
ca. 135/16 (darunter ca. 2 x 60 Zweischicht- betrieb)	Dt.	m.	20 - 30 J.	0 - 3 J.: ca. 40 %, 6 u. mehr J.: ca. 40 %	Verh. FA/An- gelernte: 3 : 1

Arbeitseinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
fest	häufig (z.T. systematisch)	eine	-

Leistungsstruktur

Leistungsform	Leistungsgruppe	durchschnittl. Verdienstgrad	Leistungsfindung
Leistungslohn (Gruppenakkord)	4, 5 im Tarifgebiet A	ca. 130 % (eingefroren)	REFA

Betrieb F

a) Allgemeines

1. Industriezweig/Branche: Elektrotechnische Industrie
2. Rechtsform/Stellung des Betriebes: GmbH & Co. KG; hier Hauptwerk (mehrere Zweigwerke)
3. Gewerbliche Beschäftigte: knapp 1000
4. Produkt/Produktionsprozesse: Elektrotechn. Geräte der Unterhaltungselektronik; herkömmliche Fertigungsprozesse (Kleinteile), automatisierte und manuelle Montageprozesse
5. Absatzmarkt: Hohe Abhängigkeit von Großkunden, hoher Exportanteil; starke in- und ausländische Konkurrenz; Probleme bei der Gewinnung neuer Absatzmärkte
6. Arbeitsmarkt: Standort ländliche Gemeinde mit großem Einzugsbereich. Monopolstellung. Wechsel zwischen Einstellung und Entlassung, in den letzten Jahren regelmäßige Personalreduktion

b) Beschäftigtenstruktur (nur gewerbl. Besch.)

1. Qualifikationsstruktur: Facharbeiter knapp 30%, Angelernte/Ungelernte rd. 70% (nach Arbeitseinsatz und betriebl. Definition)
2. Anteil der männl./weibl. Beschäftigten: ca. 50 : 50
3. Anteil der deutschen/ausländ. Beschäftigten: 70 : 30
4. Krankenstand: durchschn. 7%
5. Fluktuation: 15%
6. Lohnformen: überwiegend Einzel- und Gruppenakkord
7. Lohngruppen (Schwerpunkte): Leistungslöhner: 85% in Lgr. 2 - 3 (10 Lohngr.)
8. Betriebszugehörigkeit (Schwerpunkte): 60% über 6 Jahre

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Justage und Prüfen	Baugruppen für Geräte der Unterhaltungs-elektronik	mehrere	-	Einstellen, Prüfen	8 min.

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Einzelarbeitsplatz	Lärm	Gedächtnisleistung, techn. Verständnis, Genauigkeit, Zuverlässigkeit	max. 10 min.

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnisse Dt./Ausl.	n./w.	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
50 / 4	1 : 3	w.	20-30 J.	6 - 8 J.	Qualifizierte Angelernte

Arbeitsinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
fest	keine	eine	Kurzarbeit

Leistungsstruktur

Leistungsform	Leistungsgruppe	durchschnittl. Verdienstgrad	Leistungsfindung
Leistungslohn (Einzelakkord)	2 Tarifgebiet A	130 %	REFA

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Vormontage von Baugruppen	Baugruppen für Geräte der Unterhaltungselektronik	15	mehrere	Einlegen, Bestücken, Löten, Nacharbeiten, Prüfen	1-30 min.

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Einzelarbeitsplatz	Hitze/Kälte enger Fußraum	Fingerfertigkeit, Schnelligkeit, Konzentration, Gedächtnisleistung	nicht betr.

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozent	Verhältnis Dt./Ausl.	n./w.	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
180 / 50	2 : 3	w.	20 - 35 J.	5 - 7 J.	Angelernte

Arbeitseinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
fest	häufig, ausschließlich innerhalb des Bereichs	eine	Kurzarbeit

Leistungsstruktur

Leistungsform	Leistungsgruppe	durchschnittl. Verdienstgrad	Leistungsfindung
Leistungslohn (Einzelakkord)	2 Tarifgebiet A	130 %	REFA

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Montage von elektronischen Baugruppen	Gerät für Unterhaltungselektronik	10-15	-	Montieren, Kontrollieren, Löten	1,8 - 6,5 min.

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Fließarbeit	Hitze, Kälte, Zugluft	Konzentration, Merkfähigkeit, Geschicklichkeit, körperl. Belastbarkeit	ca. 5 min.

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnis Dt./Ausl.	σ_s/σ_a	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
43 / 10	1 : 4	w.	20 - 27 J.	2 - 6 J.	Angelernte

Arbeitseinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
vorwiegend fest	häufig	eine	Kurzarbeit

Lohnstruktur

Lohnform	Lohngruppe	durchschnittl. Verdienstgrad	Lohnfindung
Leistungslohn (Gruppenakkord)	2 Tarifgebiet A	120-130 %	REFA

Betrieb G

a) Allgemeines

1. Industriezweig/Branche: Elektrotechnische Industrie
2. Rechtsform/Stellung des Betriebes: AG; Teil eines Konzerns
3. Gewerbliche Beschäftigte: knapp 2000
4. Produkt/Produktionsprozesse: Elektromechanische und elektronische Nachrichtenüber- und -vermittlungsgeräte und Bauteile, zahlreiche Produktvarianten; Fertigungsprozesse für Klein- und Zubehöriteile, (vorwiegend manuelle) Montageprozesse
5. Absatzmarkt: Oligopolistische Stellung auf dem Markt, Abhängigkeit von Großkunden, Innovationsdruck
6. Arbeitsmarkt: Standort Industrie-Großstadt. Starke Konkurrenz durch Großbetriebe mit gleichartigen Tätigkeiten; Rekrutierungsengpässe insbesondere für deutsche weibl. Angelernte; vergleichsweise hohes Lohnniveau, Gleitzeit; geringe Attraktivität durch hohe Leistungsanforderungen

b) Beschäftigtenstruktur (nur gewerbl. Besch.)

1. Qualifikationsstruktur: Facharbeiter rd. 10%, An-/Ungelernte rd. 90%
2. Anteil der männl./weibl. Beschäftigten: rd. 30 : 70
3. Anteil der deutschen/ausländ. Beschäftigten: rd. 40 : 60
4. Krankenstand: durchschn. 20%
5. Fluktuation: 30%
6. Lohnformen: Frauen Leistungslohn; Männer überwiegend Zeitlohn
7. Lohngruppen (Schwerpunkte): Leistungslöhner ausschließlich Lgr. 1 und 2, Zeitlöhner 50% in 1- 4, 50% in 5 - 8 (8 Lgr.)
8. Betriebszugehörigkeit (Schwerpunkte): rd. 50% unter 2 Jahre

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Teilemontage	Baugruppen für Teilnehmergeräte des Fernsprechverkehrs	-	-	Montage, Justage, Kontrolle	unter 1 min.

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Fließarbeit, kein maschineller Taktzwang, 5 parallel angeordnete Bandgruppen	Zugluft, Geräusche, Lärm, räuml. Enge	Geschicklichkeit, Gewissenhaftigk., höhere Anforderungen für Justagetätigk.	keine

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozent	Verhältnis Dt./Ausl.	σ_s/σ_a	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
ca. 50 / 30	1 : 3	w.	vorwiegend 20 - 35 J.	vorwiegend unter 2 J.	Angelernte

Arbeitseinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
fest	zw. Bandgruppen bei gleichen Arb.plätzen: häufig, zw. unterschiedl. Arbeitsplätzen: begrenzt	eine	Gleitzeit (4 Std. pro Woche) zusätzl. Erholpausen von 2 x 8 min.

Lohnstruktur

Lohnform	Lohngruppe	durchschnittl. Verdienstgrad	Lohnfindung
Leistungslohn (Gruppenakkord) (Justage: Einzelakkord)	Montage: 1 Justage: 2 Tarifgebiet B (entspricht Lohngruppen 3 u. 4 in den anderen Tarifgebieten)	zw. 120 u. 140 % (130% über AT-Zuschlag gesichert)	REFA
356			

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Teilemontage	Baugruppe für Fernsprechvermittlungsanlagen	6	7	Löten	45-60 min.

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Einzelarbeitsplätze, Komplettmontage	Zugluft, Gerüche, räumliche Enge	Löttechnik, Konzentration, Geschicklichkeit, Sorgfalt, Tempo	zw. Vormontage u. Montage (2 - 3 Tage)

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnis Dt./Ausl.	e./u.	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
49 / 34	1 : 4	w.	vorwiegend 30 - 40 J.	vorwiegend 5 Jahre	Angelernte

Arbeitsinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
fest	manchmal	eine	Gleitzeit (4 Std. pro Woche) zusätzl. Erholpausen von 2 x 8 min.

Leistungsstruktur

Leistungsform	Leistungsgruppe	durchschnittl. Verdienstgrad	Leistungsfindung
Leistungslohn (Einzelakkord)	2 Tarifgebiet B (entspricht LG 4 in den anderen Tarifgebieten)	zw. 115 u. 150 %	REFA

357

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Teilemontage	Baugruppen für Teilnehmergeräte des Fernsprechkverkehrs	-	-	Montage, Justage, Kontrolle	unter 1 min

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Aufteilung in 6 hintereinander geschaltete Arbeitsplätze, Entkopplung durch Pufferbildung	Zugluft, Lärm, Gerüche	Montage: Geschicklichk., Gewissenhaftigkeit; Justage: Maßgenauigk., Gedächtnisleistung, Konzentration, taktile Sensibilität	max. 1 1/2 Tagesprodukt.

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnis Dt./Ausl.	s./u.	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
50 / 6	1 : 2	w.	20 - 30 J.	alle unter 8 Monate	Angelernte

Arbeitsinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
variabel	systematische Rotation angestrebt	eine	Gleitzeit (4 Std. pro Woche), zusätzl. Erholpausen von 2 x 8 min.

Lohnstruktur

Lehnform	Lehngruppe	durchschnittl. Verdienstgrad	Lehnfindung
Leistungslohn (Einzelakkord)	Montage: 1 Justage: 2 Tarifgebiet B (entspricht Lohngruppen 3 u. 4 in den anderen Tarifgebieten)	ca. 115 %	noch keine Zeitaufnahmen (vorläufig nach MTM-Tabellenwerten)
358			

Betrieb H

a) Allgemeines

1. Industriezweig/Branche: Elektrotechnische Industrie
2. Rechtsform/Stellung des Betriebes: AG; Teil eines Konzerns
3. Gewerbliche Beschäftigte: rd. 750
4. Produkt/Produktionsprozesse: Elektrogeräte, mehrere Typen in vielen Varianten; mittlere und kleine Serien; häufiger Produktwechsel. Überwiegend Montageprozesse aller Art. Auch (hochautomatisierte) Fertigung von Kunststoffteilen. Umfangreiche Produkt-Kontroll-Arbeiten
5. Absatzmarkt: Starke Konkurrenz; gute Stellung durch langegeführte und qualitativ hochwertige Produkte; Planung und Vertrieb durch Konzern. Lager- und Auftragsproduktion möglich
6. Arbeitsmarkt: Standort Kleinstadt mit großem ländl. Einzugsgebiet. Quasi-Monopolstellung des Betriebes

b) Beschäftigtenstruktur (nur gewerbl. Besch.)

1. Qualifikationsstruktur: Facharbeiter und qualifiziert Angelernte unter 15%; 85% Ungelernte bzw. kurzzeitig Angelernte (betriebl. Defin.)
2. Anteil der männl./weibl. Beschäftigten: rd. 30 : 70
3. Anteil der deutschen/ausländ. Beschäftigten: rd. 90 : 10
4. Krankenstand: durchschn. 9%
5. Fluktuation: 18%
6. Lohnformen: Zeitlohn, in der Montage Einzel- und Gruppenleistungslohn
7. Lohngruppen (Schwerpunkte): rd. 70%, in der Montage fast 100% in Lgr. 2 bei 10 Lohngruppen
8. Betriebszugehörigkeit (Schwerpunkte): durchschn. 8 Jahre

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Endmontage v. Elektrogeräten	Haushalts- gerät	2	ca. 10	Auflegen Montieren Kontrollieren Reparieren Verpacken	unter 1 min.

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Fließarbeit	Hitze/Kälte Zugluft Lärm	Fingerfertigkeiten Anpassung an Takt Beherrschung der Qualitätsnormen Körperliche Dauer- belastung	keine

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnis Dt./Ausl.	n./w.	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
14	nur Deutsche	w.	vorwiegend 20 - 30 J.	vorwiegend 2 - 6 J.	Angelernte

Arbeitseinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
vorwiegend fest	manchmal innerhalb	eine	Sonder- schichten Kurzarbeit

Lohnstruktur

Lohnform	Lohngruppe	durchschnittl. Verdienstgrad	Lohnfindung
Leistungslohn (Gruppenakkord)	2 (5) Tarifgebiet A	125 % (eingefroren)	REFA

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Endmontage von Elektrogeräten	Pflegegerät	2	mehrere	Materialbereitstellung, Montieren, Reparieren, Kontrollieren, Verpacken	unter 1 min.

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Puffer
Fließarbeit (Entkoppelung durch Zwischenpuffer)	Lärm, Zugluft	Geschicklichkeit, Fingerfertigkeit, Genauigkeit	ca. 10 min.

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnisse Dt./Ausl.	a./u.	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
40	vorwiegend Deutsche	vorw. w.	streut über alle Altersgruppen	vorw. 2 - 6 J.	Angelernte

Arbeitsinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
fest	häufig, überwiegend innerhalb des Arbeitsprozesses	Normalschicht (zusätzl. Abendschicht)	Saisonal: Zusätzl. Abendschicht bzw. Kurzarbeit

Leistungsstruktur

Leistungsform	Leistungsgruppe	durchschnittl. Verdienstgrad	Leistungsfindung
Leistungslohn (Einzelakkord)	2 Tarifgebiet A	140 %	REFA

Arbeitsprozeß

Art des Prozesses	Produkt	Typen	Varianten	Tätigkeit	Zyklus
Endmontage v. Elektrogeräten	Pflege-gerät	1	-	Material-bereitstellung Montage, Justage Rep., Verpacken	zw. 0,8 u. 1,8 min.

Arbeitsorganisation	Einschätzung der Arbeitsumgebung (Exp.)	Einschätzung der Anforderungen (Exp.)	Peffer
Einzelarbeit in 11 Gruppen, Entkoppelung durch Umlauf-puffer	Lärm Hitze Zugluft z.T. räuml. Enge	Heterogene Anforderun- gen in den 11 Gruppen - Merkleistungen - Fingerfertigkeit - Genauigkeit u.a.	30 bis 120 min.

Arbeitskräftestruktur

Anzahl AK Bereich/Prozeß	Verhältnis Dt./Ausl.	m./w.	Schwerpunkt Altersgruppe	Schwerpunkt Betriebszugeh.	Qualifikation
73 / 67	4:1	überw. w.	20 - 35 J.	vorw. zw. 2 und 10 J.	überw. Angelernte

Arbeitseinsatz

Zuordnung/Arbeitspl.	Umsetzungen	Schichten	besondere Regelungen
teils fest, teils variabel	Betrifft vorw. Arbeitskräfte mit hohem Leistungsgrad	eine	Im Bedarfsfall zusätzliche Abendschicht

Lehnstruktur

Lehnform	Lehngruppe	durchschnittl. Verdienstgrad	Lohnfindung
Leistungslohn (Einzelakkord)	2 (5) (8)	115 - 160 %	REFA
(Rep. u. Mat.- bereitstellung; standard. Akkord)	Tarifgebiet A		

D. Kurzfallstudien (1)

Von den zwölf durchgeführten Kurzfallstudien wurden nur neun in die Auswertung einbezogen. Die Kurzfallstudien Z 1, Z 7, Z 8 beinhalteten im wesentlichen nur Veränderungen im Bereich der Arbeitsplatzgestaltung, der Arbeitsumweltgestaltung und der Ergonomie ohne sonstige (insbesondere) organisatorische Momente, auf denen im übrigen der Schwerpunkt unserer Untersuchung lag. Die Kurzfallstudien sind insbesondere in die Analysen des Kapitels II eingegangen.

Kurzfallstudie Z 2: Elektrotechnischer Betrieb mit 1 000 Beschäftigten. Fertigung hochwertiger Produkte der Unterhaltungselektronik, hohe Abhängigkeit von Zulieferern, hoher Exportanteil, starke Konjunktur- und Saisonabhängigkeit auf dem Absatzmarkt. Schwierige Lage am Arbeitsmarkt in großstädtischer Lage. - Eingeführt wurde Gruppenarbeit in einem Montagebereich mit zahlreichen Produktvarianten, häufigem Produktwechsel, kleinen Stückzahlen. Ziel war es, durch Motivation höhere Leistung, höhere Produktivität und steigende Qualitätsorientierung zu erreichen.

Kurzfallstudie Z 3: Teilbetrieb eines Großunternehmens mit 1 000 Beschäftigten. Überwiegend weibliche deutsche Angelernte. Fertigung und Montage eines feinmechanischen Gerätes, wenige Varianten, große Serien. Führende Stellung am Absatzmarkt; Monopolstellung am Arbeitsmarkt. - Die Maßnahme ging darauf hinaus, die Montagearbeiten (sehr kleine Teile, hohe Arbeitsteilung) durch Mechanisierung und Automatisierung des Arbeitsprozesses abzuschaffen. Belastende und hoch arbeitsteilige Arbeitsplätze sollten entfallen, qualifizierte Arbeitsplätze neu entstehen (Bedienung, Überwachung, Wartung und Reparatur).

Kurzfallstudie Z 4: Zuliefererbetrieb mit knapp 1 000 Beschäftigten, der elektrotechnische Bauteile fertigt und montiert. Überwiegend weibliche Angelernte. Gute Absatzmarktlage, große Produktypenvielfalt, wenig standardisierte Produkte, starke Konjunkturabhängigkeit; schwierige Arbeitsmarktlage. - Zahlreiche Einzelmaßnahmen wurden durchgeführt zum Abbau von Belastungen, zur Verbesserung der Arbeitsumwelt.

Kurzfallstudie Z 5: Großbetrieb des Maschinenbaus mit rund 5 000 Beschäftigten, davon 25% Facharbeiter, insgesamt überwiegend männliche Beschäftigte. Gute Position auf dem Arbeitsmarkt und auf dem Absatzmarkt. Bestehen einer gewissen Konjunkturabhängigkeit, Probleme durch hohen Personalkostenanteil am Produkt. - Entwicklung einer Anzahl von Analyseverfahren, mit denen die Voraussetzungen zur Anwendung verschiedener Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen überprüft werden sollten. Systematische Aufarbeitung von Erfahrungen anderer Betriebe. Versuch systematischer Einführung von Rotation, Enlargement, Enrichment und Gruppenarbeit bei gleichzeitiger Neuordnung von Ablauforganisation, neuer Produktgestaltung etc. Ziel war

1 Ausführlich im Materialbericht S. 1237-1263.

es, durch Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen eine höhere Wirtschaftlichkeit zu erreichen.

Kurzfallstudie Z 6: Zweigwerk mit 350 Beschäftigten eines größeren Unternehmens. Überwiegend deutsche Angelernte, hoher Frauenanteil, langjähriges Stammpersonal, Herstellung eines elektrotechnischen Produkts in einer großen Zahl von Varianten, oligopolistische Position auf dem Absatzmarkt, gute Position auf dem Arbeitsmarkt. - Geschlossene Gesamtplanung in ergonomischer und arbeitsgestalterischer Beziehung für einen neuen Werksteil mit Ausrichtung dieser Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation auf qualifizierte Arbeit unterhalb des Facharbeiterniveaus; Ziel war es, attraktive Arbeitsplätze zu bieten, um langfristig qualifiziertes Personal rekrutieren und auf Dauer halten zu können (hohe Variantenzahl, schnelle technische Entwicklung).

Kurzfallstudie Z 9: Teilbetrieb eines größeren Familienunternehmens mit 900 Beschäftigten, weit überwiegend deutsche männliche Angelernte. Produktion von Fahrzeugzubehör. Absatzmarkt mit starken konjunkturellen und saisonalen Schwankungen, Übergang zu modernen Managementmethoden, starke Produktionsexpansion. Rekrutierungsmöglichkeiten am Arbeitsmarkt relativ gut, jedoch geringe Attraktivität der Arbeitsplätze für qualifizierte Arbeitskräfte, hohe Fluktuation. - Sehr disparate Arbeitssituationen. Durchgeführt wurden zahlreiche Einzelmaßnahmen der Arbeitsgestaltung und zur Verbesserung der Arbeitsumwelt. Versucht wurde, taktgebundene Fließarbeit in Teilbereichen durch Gruppenarbeit mit rotierendem Einsatz, höherer Eigendisposition etc. zu ersetzen.

Kurzfallstudie Z 10: Betrieb mit rund 750 gewerblich Beschäftigten, der hochwertige Metallteile sowie ein kleines Handhabungsgerät fertigt und montiert. Überwiegend deutsche männliche und weibliche Arbeitskräfte. Stabiler Absatzmarkt, starke Konkurrenz mit Druck auf Verbesserung der Fertigungstechnologie. Rekrutierungsprobleme durch Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt. - Ziel der Maßnahmen war es, durch Mechanisierung den Arbeitsablauf zu rationalisieren und zugleich die Arbeitsbedingungen zu verbessern (attraktivere Arbeitsplätze).

Kurzfallstudie Z 11: Zweigbetrieb mit 600 Beschäftigten eines Großunternehmens der feinmechanisch-optischen Industrie (Fertigung und Montage). Überwiegend ausländische weibliche Angelernte; Großserienfertigung. Schwierige Lage auf dem Absatzmarkt, starke Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt. - Ziel war es, aus Kosten- und Flexibilitätsgründen vorhandene Automatisierung und Mechanisierung abzubauen, von taktgebundener Fließarbeit auf entkoppelte Fließarbeitsplätze ohne automatische Stationen überzugehen.

Kurzfallstudie Z 12: Betrieb mit rund 400 Beschäftigten, der Zubehörteile für Zweiradfahrzeuge herstellt. Starke Konkurrenz auf dem Absatzmarkt, stark export- und konjunkturabhängig. Rekrutierungsprobleme auf dem Arbeitsmarkt durch Schichtarbeit und mangelnde Attraktivität der Arbeitsplätze. - Es wurde versucht, durch höhere Automatisierung in einem besonders belastenden Arbeitsbereich die Produktions-

kapazität zu erweitern und zugleich Verbesserungen im Bereich der Arbeitsumwelt zu erreichen.

- Altmann, Norbert; Bechtle, Günter: Betriebliche Herrschaftsstrukturen und industrielle Gesellschaft, München 1971.
- Altmann, Norbert; Böhle, Fritz: Betriebsspezifische Qualifizierung und Humanisierung der Arbeit. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Bd. I, Frankfurt 1976.
- Altmann, Norbert; Böhle, Fritz: Qualifikation als Ziel, Qualifizierung als Problem. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 5, 1977.
- Altmann, Norbert: Qualifikation und neue Arbeitsformen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 3, 1978.
- Altmann, Norbert; Bechtle, Günter; Lutz, Burkart: Betrieb - Technik - Arbeit, Frankfurt/München 1978.
- Altmann, Norbert; Düll, Klaus: Neue Formen von Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation in der Bundesrepublik Deutschland, München 1978/Dublin 1980.
- Altmann, Norbert; Binkelmann, Peter; Düll, Klaus; Mendolia, Raimondo; Stück, Heiner: Bedingungen und Probleme betrieblich initiiertter Humanisierungsmaßnahmen, 4 Bde., Karlsruhe 1981.
- Asendorf-Krings, Inge; Drexel, Ingrid; Nuber, Christoph: Reproduktionsvermögen und die Interessen von Kapital und Arbeit. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Bd. I, Frankfurt 1976.
- Bammé, Arno; Deutschmann, Manfred; Holling, Eggert: Erziehung zu beruflicher Mobilität, Berlin 1976.
- Bechtle, Günter: Betrieb als Strategie - Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept, Frankfurt/München 1980.
- Birkwald, Reimar; Pornschlegel, Hans: Handlungsanleitung zur menschengerechten Arbeitsgestaltung nach den §§ 90 und 91 BetrVG, Köln 1976.
- Böhle, Fritz; Altmann, Norbert: Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit - Eine Studie über Risiken im Arbeitsprozeß und auf dem Arbeitsmarkt, Frankfurt 1972.
- Böhle, Fritz; Sauer, Dieter: Intensivierung der Arbeit und staatliche Sozialpolitik. In: Leviathan, Heft 1, 1975.
- Böhle, Fritz; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Notwendigkeit und Möglichkeiten arbeitsprozeßbezogener präventiver Sozial-

- politik (Gutachten im Auftrag des BMAS), hektografierter Bericht des ISF München, München 1979.
- Böhle, Fritz; Deiß, Manfred: Arbeitnehmerpolitik und betriebliche Strategien - Zur Institutionalisierung und Wirksamkeit staatlicher und kollektiver Interessendurchsetzung, Frankfurt/München 1980.
- Böhle, Fritz; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsmarktpolitik, Frankfurt 1982.
- Brandt, Gerhard; Kündig, Bernard; Papadimitriou, Zissis; Thomae, Jutta: Computer und Arbeitsprozeß, Frankfurt 1978.
- Brötz, R.; Czech, D.; Kaiser, S.; Krahn, K.; Ott, E.; Weiss, G., unter Mitarbeit von Schaible, F. und Weber, H.: 2. Zwischenbericht zum Projekt: Handlungsprobleme bei Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeitswelt, Bielefeld 1978.
- Bruggemann, Agnes; Groskurth, Peter; Ulich, Eberhard: Arbeitszufriedenheit, Bern/Stuttgart/Wien 1975.
- Dabrowski, Hartmut; Neumann, Uwe; Schauer, Helmut; Sperling, Hans-Joachim, unter Mitarbeit von Wienemann, Elisabeth: Der Lohnrahmentarifvertrag II in der betrieblichen Praxis (Forschungsbericht des SOFI Göttingen), Göttingen 1977.
- Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter; Böhle, Fritz, unter Mitarbeit von Altmann, Norbert: Humanisierung der Arbeit in Betrieben der Gießerei- und metallverarbeitenden Industrie, Karlsruhe 1982.
- DGB, ÖGB, SGB (Hrsg.): menschgerechte arbeitsgestaltung, 2. Informationsschrift, Köln 1978.
- Döhl, Volker; Deiß, Manfred; Sauer, Dieter; Böhle, Fritz, unter Mitarbeit von Altmann, Norbert: Belastungsabbau unter Tage, Essen 1982.
- Düll, Klaus: Les interventions politiques et sociales sur les conditions de travail en République Fédérale d'Allemagne. In: Démocratie industrielle ou néo-taylorisme, Connexions, Nr. 28, 1979.
- Düll, Klaus: Betriebliche Humanisierungsmaßnahmen und das Problem der Reproduktion von Arbeitskraft. In: K. Düll (Hrsg.): Krisen und Entwicklungstendenzen der Industriearbeit in Frankreich und in der BRD (Veröffentlichung in Vorbereitung), Frankfurt/München 1982.
- Düll, Klaus (Hrsg.): Krisen und Entwicklungstendenzen der Industriearbeit in Frankreich und in der BRD (Veröffentlichung in Vorbereitung), Frankfurt/München 1982.
- Euler, Hanns Peter: Das Konfliktpotential industrieller Arbeitsstrukturen, Opladen 1977.
- Fitting, Karl; Auffahrt, Fritz; Kaiser, Heinrich: Betriebsverfassungsgesetz - Handkommentar, München 1980 (13. Aufl.).
- Fricke, Werner: Humanisierung der Arbeit als autonomie-orientierte Gestaltung von Arbeits- und Produktionsprozessen - Referat auf dem 18. Deutschen Soziologentag in Bielefeld, Bad Godesberg 1976.
- Fricke, Else; Fricke, Werner; Schönwälder, Manfred; Stiegler, Bar-

- bara: Beteiligung und Qualifikation, Forschungsbericht der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1979.
- Gaugler, Eduard; Kolb, Meinulf; Ling, Bernhard: Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität, 2. Auflage, Ludwigshafen 1977.
- Gerlach, Gerhard; Trautwein-Kalms, Gudrun: Humanisierungsprojekte und Interessenvertretung, Köln 1978.
- Helfert, Mario: Ziele und Durchsetzung der Humanisierung der Arbeit - Zusammenfassung gewerkschaftlicher Forderungen. In: G. Keil; A. Oster: Humanisierung des Arbeitslebens, Bad Honnef/Rhein 1976.
- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Bloch Snyderman, Barbara: The Motivation to Work, New York 1959.
- Holzkamp-Osterkamp, Ute: Grundlagen der psychischen Motivationsforschung, Bd. 2, Die Besonderheit menschlicher Bedürfnisse, Frankfurt 1976.
- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Bd. I, Frankfurt 1976.
- Janzen, Karl-Heinz: Noch wächst das Unbehagen. In: Der Gewerkschafter, Heft 3, 1979.
- Jost, Walter: Das Sozialleben des industriellen Betriebs, Berlin 1932.
- Kaminsky, Gerhard; Wobbe, Gerd: Die Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsräumen. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Taschenbuch der Arbeitsgestaltung, Köln 1977.
- Kasiske, Rolf (Hrsg.): Gesundheit am Arbeitsplatz, Hamburg 1976.
- Kasteleiner, Rolf H.: Humane Arbeitswelt - Schlagwort oder Realität? Düsseldorf 1974.
- Keil, Günter; Oster, August: Humanisierung des Arbeitslebens, Bad Honnef/Rhein 1976.
- Kern, Horst; Schumann, Michael: Der soziale Prozeß bei technischen Umstellungen. Forschungsprojekt des RKW: Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der Bundesrepublik Deutschland; neunter Band, Frankfurt 1972.
- Kern, Horst; Brumlop, Eva; Heine, Hartwig; Kern, Bärbel; Müller, Monika; Sperling, Hans J.: Neue Formen betrieblicher Arbeitsgestaltung, Göttingen 1975.
- Kirchner, Johannes H.; Rohmert, Walter: Ergonomische Leitregeln zur menschengerechten Arbeitsgestaltung, München/Wien 1974.
- Klein, Lisl: Die Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation, Schriften der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Bd. 20, Göttingen 1975.
- Konstanty, Reinhold; Rimmel, Edeltraut: Arbeitsunfälle und arbeitsbedingte Krankheiten. In: R. Kasiske (Hrsg.): Gesundheit am Arbeitsplatz, Hamburg 1976.

- Lappe, Lothar; Schöll-Schwinghammer, Ilona: Arbeitsbedingungen und Arbeitsbewußtsein erwerbstätiger Frauen, Göttingen 1978.
- Lepsius, Rainer M.: Strukturen und Wandel im Industriebetrieb, München 1960.
- Löhr, Reiner W.: Ergonomie: Grundlagen der Wechselbeziehungen zwischen Mensch, Technik und Umwelt, Würzburg 1976.
- Lutz, Burkart; Sengenberger, Werner: Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik, Göttingen 1974.
- Maase, Mira; Sengenberger, Werner; Weltz, Friedrich: Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat? 2. Auflage, Frankfurt/München 1978.
- Maase, Mira; Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation - Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen, Frankfurt/New York 1980.
- Maslow, Abraham H.: Motivation and Personality, New York 1954.
- Mendner, Jürgen H.: Technologische Entwicklung und Arbeitsprozeß, Frankfurt 1975.
- Mergner, Ulrich; Osterland, Martin; Pelte, Klaus: Arbeitsbedingungen im Wandel - Ein Literatur- und Materialbericht, Göttingen 1975.
- Mickler, Otfried; Pelull, Wolfgang; Wobbe, Werner; Kalmbach, Peter; Kasiske, Rolf; Manske, Fred: Ökonomische Bedingungen und soziale Folgen des Einsatzes von Industrierobotern, Forschungsbericht des soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI), Göttingen 1980.
- Mittler, Hans; Ochs, Peter; Peter, Rudi: Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse im Industriebetrieb, Bonn-Duisdorf 1977.
- Pilz, Robert: Arbeitssicherheit ist eine Leistung, Koblenz 1970.
- Pintar, Rüdiger: Die Entscheidung zur Umschulung, Frankfurt/New York 1978.
- Popitz, Heinrich; Bahrtdt, Hans Paul; Jüres, Ernst August; Kesting, Hanno: Technik und Industriearbeit, Tübingen 1957.
- REFA (Hrsg.): Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 1, Grundlagen, 4. Auflage, München 1975.
- Rohmert, Walter; Weg, Fritz Jürgen: Organisation teilautonomer Gruppenarbeit, München/Wien 1976.
- Rutenfranz, Joseph; Laurig, Wolfgang: Arbeitszeitprobleme und ergonomische Beanspruchungsermittlung, Köln 1978.
- Sämann, Werner: Charakteristische Merkmale und Auswirkungen ungünstiger Arbeitshaltungen, Schriftenreihe "Arbeitswissenschaft und Praxis", Bd. 17, Berlin/Köln/Frankfurt 1970.
- Schaub, Günter: Beck-Rechtsinformation: Der Betriebsrat, München 1978.
- Schmidtke, Heinz: Ergonomische Bewertung von Arbeitssystemen, München/Wien 1976.
- Schulte, Bernd: Der Mensch in der Arbeitswelt - eine ganzheitliche Betrachtung. In: AGP und BKU (Hrsg.): Humanisierung der Arbeitswelt, Köln 1975.

- Schumann, Michael: Bestandsaufnahme, Analyse und Entwicklungstrends im Produktionsbereich. In: H. O. Vetter (Hrsg.): Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe, Frankfurt 1974.
- Sengenberger, Werner: Die gegenwärtige Arbeitslosigkeit - auch ein Strukturproblem des Arbeitsmarktes, Frankfurt/München 1978.
- Sengenberger, Werner (Hrsg.): Der gesplittete Arbeitsmarkt, Frankfurt/New York 1978.
- Skiba, Reinald: Taschenbuch Arbeitssicherheit, Berlin 1973.
- Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen: Tarifvertragliche Regelungen zur Verbesserung industrieller Arbeitsbedingungen (Vorstudien), Göttingen 1977.
- Stein, Ekkehart; Reisacher, Erwin (Hrsg.): Mitbestimmung über den Arbeitsplatz, Köln 1980.
- Steinmann, Horst; Heinrich, Michael; Schreyögg, Georg: Theorie und Praxis selbststeuernder Arbeitsgruppen, Köln 1976.
- Stück, Heiner: Taylorismus und reelle Subsumtion. In: Leviathan, Heft 2, 1978.
- Stück, Heiner: Betrieb und Markt: Flexibilität der Produktionsstruktur, hektographierter Bericht, München 1978.
- Stück, Heiner: Betriebliche Strategien der Arbeitsstrukturierung. In: Soziale Welt, Heft 3, 1980.
- Vetter, Heinz Oskar (Hrsg.): Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe, Frankfurt 1974.
- Vilmar, Fritz (Hrsg.): Menschenwürde im Betrieb, Reinbek bei Hamburg 1973.
- Weil, Reinhold: Veränderung der Arbeitswelt durch neue Führungs-, Organisations- und Arbeitsstrukturen (1). In: REFA-Nachrichten, 29. Jg., Heft 3, 1976.
- Weltz, Friedrich: Bestimmungsgrößen des Verhaltens von Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt, Frankfurt 1971.
- Weltz, Friedrich; Schmidt, Gert; Sass, Jürgen: Facharbeiter im Industriebetrieb, Frankfurt 1974.
- WSI-Projektgruppe: Betriebliche Beschäftigungspolitik und gewerkschaftliche Interessenvertretung, Köln 1977.

Das ISF - ein eingetragener Verein mit anerkannter Gemeinnützigkeit - entstand in seiner jetzigen Form und Aufgabenstellung im Winter 1964/65 und finanziert sich ausschließlich durch projektgebundene Einnahmen und Zuwendungen.

Mitglieder des Vereins sind ganz überwiegend Personen, die mit der Arbeit des Instituts - zum Teil als langjährige Mitarbeiter - verbunden sind; der Vereinsvorstand besteht aus den beiden Institutsleitern und Mitarbeitern des Instituts.

Seit 1973 ist das ISF - neben dem Soziologischen Institut der Universität München und dem Deutschen Jugendinstitut - als einer von drei Arbeitsbereichen (Arbeitsbereich C) am Sonderforschungsbereich 101 der Universität München - Titel: "Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung" - beteiligt.

Im Institut arbeiten etwa 20 Wissenschaftler mit sozialer bzw. wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung, nicht selten in Form einer Doppelqualifikation (z. B. Wirtschaftswissenschaften/Soziologie, Jurisprudenz/Soziologie bzw. Nationalökonomie). Die meisten Wissenschaftler des Instituts verfügen über langjährige Forschungserfahrung, die überwiegend, aber nicht ausschließlich, im Institut erworben wurde.

Die Arbeit des Instituts gliedert sich seit geraumer Zeit in vier Schwerpunkte:

- (1) Betrieb und technisch-organisatorische Veränderungen,
- (2) Betrieb, Arbeitskraft und öffentliche Interventionen,
- (3) Bildung und Arbeit,
- (4) Arbeitsmarkt und betriebliche Beschäftigungspolitik.

Gemäß diesen Schwerpunkten strukturieren sich sowohl die grundlagenorientierten Projekte (die das ISF vor allem im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 101 bearbeitet) wie die meisten empirischen und überwiegend anwendungsbezogenen Arbeiten, die vor allem für öffentliche Auftraggeber durchgeführt werden. Jedem Schwerpunkt entspricht eine Projektgruppe ("Team"), die aus vier bis fünf langfristig in diesem Schwerpunkt tätigen Mitarbeitern und je einem der beiden Institutsdirektoren besteht.

Während das Institut in den ersten Jahren seiner Existenz nur wenige Publikationen vorlegen konnte, werden seit 1973 pro Jahr vier bis sechs Arbeiten des Instituts veröffentlicht - seit 1977 im Campus Verlag, Frankfurt/New York, der auch den Vertrieb der früher in der Europäi-

schen Verlagsanstalt bzw. im Aspekte Verlag erschienenen Instituts-
publikationen übernommen hat.

Ein Überblick über alle bisherigen Arbeiten und Veröffentlichungen
des Instituts ist über das Institut erhältlich.

INSTITUT FÜR SOZIALWISSEN-
SCHAFTLICHE FORSCHUNG E. V.

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E. V.
Jakob-Klar-Straße 9 - 8000 München 40 - Tel. 2714573

Campus Bücher zum Thema: Eine Auswahl

Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), München

Inge Asendorf-Krings, Ingrid Drexel, Guido Kammerer, Burkart Lutz,
Christoph Nuber

Reform ohne Ziel

Zur Funktion weiterführender beruflicher Schulen. Eine bildungspolitische
Analyse auf empirisch-statistischer Grundlage
1975. 197 S.

Peter Binkelman, Fritz Böhle, Irmtraut Schneller

Industrielle Ausbildung und Berufsbildungsrecht

Betriebliche Interessen und öffentliche Einflußnahme in der beruflichen
Grundbildung
1975. 260 S.

Fritz Böhle, Hanna Kaplonek

Interessenvertretung am Arbeitsplatz und Reformen im Gesundheitsschutz

Das Beispiel Großbritannien - ein Beitrag zur sozialpolitischen Diskussion
in der BRD
1980. 282 S.

Klaus Düll

Industriesoziologie in Frankreich

Eine historische Analyse zu den Themen Technik, Industriearbeit, Arbeiter-
klasse
1975. 304 S.

Burkart Lutz

Krise des Lohnanreizes

Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher
Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie
2. Auflage. 1975. 368 S.

Burkart Lutz, Guido Kammerer

Das Ende des graduierten Ingenieurs?

Eine empirische Analyse unerwarteter Nebenfolgen der Bildungsexpansion
1975. 200 S.

Mira Maase, Rainer Schultz-Wild (Hg.)

Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation

Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen
1980. 368 S.

Regine Marquardt

Sonderschule - und was dann?

Zur Situation von Sonderschülern auf dem Arbeitsmarkt und im Beruf
2. Auflage 1977. 124 S.

Hans-Gerhard Mendius, Werner Sengenberger, Burkart Lutz, Norbert Alt-
mann, Fritz Böhle, Inge Asendorf-Krings, Ingrid Drexel, Christoph Nuber

Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation I

1976. 249 S.

Campus Verlag · Myliusstraße 15 · 6000 Frankfurt 1

Campus Bücher zum Thema: Eine Auswahl

Jürgen Sass, Werner Sengenberger, Friedrich Wetz
Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik
Eine industriesoziologische Analyse
1974. 136 S.

Gert Schmidt
Gesellschaftliche Entwicklung und Industriesoziologie in den USA
Eine historische Analyse
1974. 164 S.

Rainer Schultz-Wild
Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise
1978. 331 S.

Werner Sengenberger (Hg.)
Der gesplattene Arbeitsmarkt
Probleme der Arbeitsmarktsegmentation
1978. 309 S.

Schriftenreihe "Humanisierung des Arbeitslebens" Bd. 26

Fritz Böhle, Manfred Deiß, Volker Döhl, Dieter Sauer
(Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München)
Arbeitsbedingungen und Arbeitsmarktpolitik
Eine Untersuchung im Bergbau und in Gießereien
1982. ca. 102 S.

Campus Verlag · Myliusstraße 15 · 6000 Frankfurt 1
